



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**Mestrado em Gestão Hoteleira**

**Dissertação**

**Wages of Love**

**Work-life balance na Hotelaria em Portugal**

**Jael Cohen Carvalho**

**Orientador: Doutora Maria de Lurdes Calisto**

**Abril/ 2017**



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

## **Mestrado em Gestão Hoteleira**

**Dissertação**

**Wages of Love –**

**Work-life balance na Hotelaria em Portugal**

**Jael Cohen Carvalho**

**Orientador: Doutora Maria de Lurdes Calisto**

**Abril/ 2017**

## Agradecimentos

Quando decidi prosseguir com a ideia de fazer um mestrado, as adversidades eram maiores que as vantagens que se avistavam em primeiro plano - aulas à noite, trabalho durante o dia; dissertação para fazer e o acrescer de responsabilidades noutras áreas. Tudo isto obrigava a uma eficiente gestão de tempo, o que nem sempre era tarefa fácil. Agora, com estas páginas à minha frente, não posso deixar de agradecer a todos os que me acompanharam nesta jornada.

À Dr.<sup>a</sup> Maria de Lurdes Calisto, por me ter orientado neste projecto e por muito ter contribuído para o enriquecimento da minha formação académica e científica. Agradeço o seu encorajamento, dedicação, os conselhos e todas as respostas e soluções para os problemas que foram surgindo ao longo desta investigação.

À ESHTe e aos meus professores por todos os ensinamentos transmitidos ao longo destes cinco anos e pela motivação para a realização desta dissertação.

À família pelo apoio incondicional! Particularmente à Mãe, por me ter sempre mantido no bom caminho; ao Pai e ao António por quererem sempre o melhor para mim; à Vovó e à tia Nanda, pela paciência e compreensão; aos Manos por me aquecerem o coração e darem forças para continuar. Obrigada por me deixarem voar na certeza de que há sempre lugar para mim no ninho e por acreditarem sempre em mim.

Uma palavra muito especial para o Vovô, a quem agradeço por ter sentido a sua luz sempre ao meu lado, empurrando-me e guiando-me neste percurso da minha vida. Sem vocês não teria conseguido, a vos dedico esta dissertação.

Aos amigos, por todos os momentos em que me ajudaram a respirar fundo e a continuar, pelos sorrisos nos dias cinzentos e pelo conforto da vossa boa disposição. Ana, Marta e Joana, vocês foram essenciais!

Ao Francisco, por me fazer acreditar que consigo tudo o que me proponho a fazer. Obrigada pela tua presença nos dias em que o cansaço se sobrepunha à vontade e a pressão levava o melhor de mim.

E por último, e certamente não menos importante, aos Hotéis Real e a todos os hoteleiros que dispenderam um pouco do seu tempo para responder ao questionário.

Obrigada a todos vós por, nos momentos em que o cansaço quase vencia a determinação, me terem dado força para acreditar e continuar. No fundo, "A felicidade só é real quando partilhada" e a realização desta investigação só se tornou realmente compensadora a nível pessoal, porque pude partilhar todo o processo convosco.

## Resumo

Uma das principais componentes do serviço hoteleiro é o elemento humano devido à dependência do contato entre o trabalhador e os hóspedes. Assim, a satisfação com o trabalho torna-se imperativa para o sucesso das empresas. Contudo, o setor hoteleiro não é habitualmente reconhecido por proporcionar condições que visem a satisfação dos trabalhadores com o trabalho. Neste sentido, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal surge como uma das principais problemáticas desta indústria, associando-se ao conceito de «*work-life balance*» (WLB) pelas implicações que este equilíbrio tem na vida dos indivíduos.

Estudos anteriores propõem não só que sejam investigadas diferentes práticas organizacionais mas também medido o impacto das mesmas em contextos específicos, de modo a que seja possível criar um padrão organizacional ou sectorial. No setor hoteleiro, quer no contexto empresarial quer em termos académicos, este assunto está ainda nos primórdios da sua exploração, sendo importante apurar quais as estratégias que têm maior impacto no WLB. A pertinência do tema justifica-se pelo facto de não se conhecer nenhum estudo específico para a hotelaria em Portugal, e mesmo em termos internacionais persistirem algumas lacunas, muito devido aos poucos estudos existentes.

O presente trabalho tem como objetivo estudar a perceção dos trabalhadores relativamente à influência das práticas de gestão de recursos humanos da hotelaria em Portugal no equilíbrio das suas relações pessoais afetivas. A análise foi suportada em 87 questionários obtidos da população geral de trabalhadores hoteleiros e 30 questionários de um grupo hoteleiro reconhecido pelas medidas de gestão de recursos humanos implementadas.

Os resultados sugerem a importância das medidas de apoio ao WLB, o apoio dos superiores e, ainda a relevância das características específicas da hotelaria. Pode concluir-se que existe cada vez mais preocupação com esta temática e que os conflitos existentes entre as esferas da vida do indivíduo (pessoal e laboral) criam inúmeros impactos, nomeadamente no que concerne ao comprometimento e a produtividade dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos; Hotelaria; Indústria hoteleira, *Work-life balance*.

## **Abstract**

One of the main components of the hotel industry is the human element due to the importance of the contact between workers and guests. Thus, employee satisfaction becomes imperative for the success of these companies. However, the hotel industry isn't usually seen as promoting job satisfaction. Therefore, the balance between professional and personal lives is one of the most controversial issues of this industry in what relates to the concept of «work-life Balance» (WLB) for its implications on the lives of employees.

Previous studies suggest the need for further research not only on the different organizational practices that promote WLB but also to establish its impact in specific contexts to be possible to create an organizational or sectorial pattern. In the hotel industry, both in the business context and in the academic one, this matter is only at the beginning of its study, being important to establish the strategies which have the most impact in WLB. The relevance of this subject is justified by the fact that there isn't any known specific study on WLB for the hotel industry in Portugal and, even internationally, many gaps still exist.

The goal of this research is to study the perception of workers on how the human resources management practices of hotel companies in Portugal influence the balance in their affective personal relationships. This study supported in 87 questionnaires answered by hotel workers from diverse companies and 30 questionnaires from a hotel chain well-known for its advanced human resources management policies.

Results suggest the importance of the policies and measures to support WLB, the support from managers and the relevance of the specific characteristics of the industry. One can conclude that there is an increasing concern with this issue and that the conflicts between the spheres of one's life (personal and work areas) have many impacts, namely in terms of the commitment and productivity of employees.

**Key words:** Hospitality; Hotel industry; Human resources management; Work life balance

## Índice

Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Capítulo 1. Introdução.....	1
Capítulo 2. Revisão da literatura .....	7
2.1. Contextualização do work-life balance .....	7
2.2. Antecedentes do WLB .....	13
2.2.1. Fatores individuais .....	14
2.2.2. Fatores organizacionais .....	15
2.2.3. Fatores sociais .....	16
2.3. Consequentes do WLB.....	17
2.3.1. Consequentes individuais.....	18
2.3.2. Consequentes organizacionais.....	19
2.4. Modelos de estudo do WLB.....	21
2.5. Políticas e práticas promotoras do WLB.....	23
2.6. WLB na hotelaria .....	27
2.6.1. Características do trabalho na hotelaria.....	27
2.6.2. Estudos de WLB na hotelaria.....	28
Capítulo 3. Metodologia.....	35
3.1. Princípios metodológicos .....	35
3.2. Objetivo geral e objetivos específicos.....	36
3.3. Modelo conceptual e hipóteses .....	37
3.4. Bases do estudo empírico.....	41
3.4.1. Área de estudo: universo, amostragem e amostras.....	41
3.4.2. Instrumento de recolha de dados .....	43
3.4.3. Recolha de dados.....	43
3.4.4. Tratamento de dados .....	53

Capítulo 4. Resultados .....	56
4.1. Caracterização das amostras.....	56
4.2. Apuramento dos resultados .....	59
Capítulo 5. Análise e discussão de resultados .....	63
5.1. Análise das correlações .....	63
5.1.1. Amostra A .....	63
5.1.2. Amostra B .....	64
5.1.3. Comparação entre amostras.....	64
5.2. Análise dos resultados associados às práticas .....	65
5.3. Análise por grupos sociodemográficos .....	68
5.4. Verificação das hipóteses .....	70
Capítulo 6. Conclusões, limitações e recomendações para futuras investigações.....	76
6.1. Conclusões .....	76
6.2. Limitações .....	79
6.3. Implicações práticas e sugestões para estudos futuros .....	80
Bibliografia .....	82
Apêndices .....	87
Apêndice 1: Questionário.....	87
Apêndice 2: Dados sociodemográficos e profissionais da Amostra A.....	97
Apêndice 3: Dados sóciodemográficos e profissionais da Amostra B.....	104
Apêndice 4: Média das dimensões sociodemográficas e profissionais nas dimensões WLB Amostra A .....	110
Apêndice 4. Média das dimensões sociodemográficas e profissionais nas dimensões WLB Amostra B .....	113

## Índice de Figuras

Figura 1: Integração dos modelos tradicionais de WLB .....	23
Figura 2: Modelo de WLB de Mulvaney e colegas.....	30
Figura 3: Modelo de WLB de Deery e Jago.....	31
Figura 4: Procedimentos e etapas da investigação científica .....	35
Figura 5: Modelo conceptual da investigação.....	37
Figura 6: Distribuição da amostra A por nível funcional.....	56
Figura 7: Distribuição da amostra A por departamento .....	57
Figura 8: Distribuição da amostra A por tipo de contrato .....	57
Figura 9: Distribuição da amostra B por nível funcional .....	58
Figura 10: Distribuição da amostra B por Departamento.....	58
Figura 11: Distribuição da amostra A por tipo de contrato .....	59

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de WLB .....	10
Tabela 2: Definições de WLB (continuação) .....	11
Tabela 3: Definições de WLB (continuação) .....	12
Tabela 4: Fatores de influência no WLB .....	14
Tabela 5: Síntese dos modelos tradicionais de WLB .....	22
Tabela 6: Práticas de promoção do WLB.....	24
Tabela 7: Antecedentes do WLB .....	29
Tabela 8: Consequentes do WLB.....	29
Tabela 9: Fundamentação do questionário.....	45
Tabela 10: Fundamentação do questionário (continuação) .....	46
Tabela 11: Fundamentação do questionário (continuação) .....	47
Tabela 12: Fundamentação do questionário (continuação) .....	48
Tabela 13: Fundamentação do questionário (continuação) .....	49
Tabela 14 : Fundamentação do questionário (continuação) .....	50
Tabela 15: Fundamentação do questionário (continuação) .....	51
Tabela 16: Fundamentação do questionário (continuação) .....	52
Tabela 17: Análise da consistência interna (Alpha de Cronbach).....	53
Tabela 18: Coeficientes de correlação .....	54
Tabela 19: Questões associadas a cada dimensão WLB .....	55



Tabela 20: Questões relacionadas com os antecedentes e consequentes .....	55
Tabela 21: Correlações relativas à amostra A.....	60
Tabela 22: Correlações da amostra B.....	61
Tabela 23: Existência e utilidade de práticas de apoio ao WLB – Amostra A .....	62
Tabela 24: Existência e utilidade de práticas de apoio ao WLB – Amostra B.....	62
Tabela 25: Frequências das práticas e medidas de suporte ao WLB – Amostra A .....	67
Tabela 26: Frequências e médias das práticas e medidas de suporte ao WLB – Amostra B .....	68
Tabela 27: Níveis de WLB por grupos sociodemográficos – amostra A .....	69
Tabela 28: Níveis de WLB por grupos sociodemográficos – amostra B .....	70

## Capítulo 1. Introdução

Ao longo dos anos as organizações têm sido confrontadas com constantes alterações que fazem com que a necessidade de satisfazer a procura e combater a oferta provoque frequentemente uma resposta pluridimensional às mudanças do mercado. Todas as alterações que afetam o ambiente macro, naturalmente têm repercussões no ambiente micro. Por outro lado, a estrutura da sociedade tem vindo a alterar-se e as prioridades de cada indivíduo divergem cada vez mais, sendo os desafios enfrentados pelas empresas cada vez maiores.

A hotelaria não poderia ser exceção e, como tal, as empresas têm enfrentado um mercado cada vez mais dinâmico, com elevada rivalidade, e com clientes mais informados e exigentes. A mudança do conceito de férias e de lazer, as exigências do serviço e o facto de o hotel ser agora mais do que um local onde se pernoita, tornando-se uma parte essencial da experiência, faz com que as empresas sintam necessidade de se distinguir.

Uma das principais componentes do serviço hoteleiro é o elemento humano, pela dependência do contato entre o trabalhador e os hóspedes e, assim, a satisfação do trabalhador torna-se imperativa para o sucesso das empresas. Contudo, a hotelaria (com honrosas exceções) não é habitualmente reconhecida por proporcionar condições que visem a satisfação dos trabalhadores com o trabalho. Neste sentido, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal surge como das principais problemáticas desta indústria, associando-se ao conceito work-life balance (WLB) pelas implicações que este tem nos trabalhadores (Blomme et al., 2010).

O WLB, enquanto conceito, não tem uma definição considerada unânime. Vários investigadores foram propondo definições ao longo do tempo. Do conjunto das definições, de acordo com Poulouse e Sudarsan (2014), destacam-se alguns fatores comuns, nomeadamente a necessidade do indivíduo evitar o conflito entre os papéis desempenhados nas várias esferas da sua vida; a tendência de se sentir o mais completo possível através de várias atividades; a procura pela satisfação, de forma igual, no trabalho e nas relações pessoais e sociais; e o objetivo do balanço emocional, comportamental e de tempo entre o trabalho e as responsabilidades não laborais.

Assim, o WLB pode ser definido, de um modo geral, como a inexistência de conflito através da negociação entre as prioridades de vida que, quando em equilíbrio, proporcionam o crescimento de cada indivíduo e têm como objetivo final a manutenção da harmonia em termos de energia, tempo e/ou compromisso (Poulouse e Sudarsan, 2014).

A origem da ideia de WLB remonta aos anos 1930s aquando da redução dos turnos, de oito para seis horas na W.K. Kellogg's Company, que culminou num aumento da produtividade (Naithani, 2010). O WLB foi ganhando importância com o decorrer dos anos. Edwards (2001) afirma que nos anos 1960s nos Estados Unidos da América, com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, este tema adotou outros contornos, na medida em que as tarefas domésticas que eram outrora desempenhadas pelas mulheres começaram progressivamente a serem divididos com o seu cônjuge. Naithani (2010) refere que com o aumento do trabalho no século XX, o conceito para além de relevante, assumiu-se como uma necessidade que se tem vindo a tornar uma preocupação no século XXI, já que algumas empresas, devido à crise económica e às políticas de diminuição de custos, abandonaram algumas destas boas práticas.

Atualmente a perceção individual e o sentimento de bem-estar relativos ao WLB são cada vez mais imperativos para garantir a eficácia e a eficiência das organizações, numa era em que a rivalidade entre empresas é cada vez maior. Esta ideia é reforçada pelo facto de a evolução da sociedade implicar um maior compromisso dos trabalhadores para com as organizações bem como uma maior e mais diversificada gama de competências transversais. Tal compromisso só é mantido de forma fiel quando o trabalhador sente que consegue aliar a sua vida profissional com a sua realidade social, pessoal e familiar de maneira a que lhe seja possível alcançar aquilo que procura aos diversos níveis. Desta forma, as práticas de WLB e a perceção de bem-estar são cada vez mais reconhecidas como algo vital para o crescimento e eficácia da organização (Beauregard e Henry, 2009; Poulou e Sudarsan, 2014), apresentando benefícios sociais, psicológicos e económicos, tanto para a empresa como para o trabalhador (Naithani, 2010). Consequentemente tornaram-se um dos maiores desafios enfrentados pelas sociedades modernas, sobretudo em momentos de instabilidade financeira, laboral e familiar (Andrade, 2011).

Naithani (2010) realça que não é o género que define a noção de equilíbrio, mas sim a experiência, a qualificação e a posição ocupada no emprego, até porque há cada vez mais homens a assumir o papel de elemento cuidador da família. Importa realçar que a perceção de WLB depende do indivíduo. Um bom equilíbrio para determinada pessoa numa determinada idade, fase de vida e estado de carreira pode não ser igual ao equilíbrio assumido por outra pessoa nas mesmas circunstâncias, ou pela mesma pessoa com a mudança de alguma das circunstâncias da sua vida.

Qualquer desequilíbrio entre a esfera pessoal e a profissional tem consequências graves e quase imediatas na organização, sendo de destacar a diminuição da satisfação no trabalho, da

produtividade, do desempenho, do compromisso para com a empresa, das expectativas e ambições de carreira e das taxas de retenção. Por outro lado, aumentam os casos de exaustão, de absentismo, de *stress* no trabalho, os problemas de saúde física e psicológica, e por conseguinte a diminuição do desempenho do indivíduo na vida familiar e pessoal (Blomme et al., 2010; Naithani, 2010; Poulouse e Sudarsan, 2014; Singh, 2013).

Ainda relativamente ao conflito existente, segundo Edwards (2001), são descritas três tipologias: o conflito baseado no tempo (onde os papéis desempenhados nas várias esferas concorrem pelo tempo do indivíduo); o conflito com foco na pressão (onde a insatisfação com o desempenho num dos papéis dificulta o desempenho no outro) e o conflito comportamental (onde o indivíduo não se consegue adaptar às exigências dos papéis pelo facto dos comportamentos válidos num dos papéis não serem validados no outro). Segundo Andrade (2011), o conflito para além de ter repercussões no indivíduo reflete-se e afeta todas as pessoas que com ele convivem.

Blomme et al. (2010) e Beauregard e Henry (2009) sugerem como práticas para atingir o WLB a criação de um ambiente laboral mais flexível, onde haja a possibilidade de tirar dias de folga para estar com a família, a possibilidade de teletrabalho, a diminuição do número de horas de trabalho, a preocupação da empresa com a restante família do colaborador, o trabalho partilhado, o apoio da organização, dos superiores e da própria cultura organizacional.

Blomme et al. (2010) realçam que a atualidade e a competição cada vez mais elevada no mercado de trabalho implicam um *trade-off* cada vez maior entre a vida profissional e a pessoal, o que faz com que o equilíbrio seja muitas vezes inexistente. Desta forma, para que os seus trabalhadores se mantenham empenhados, as empresas devem procurar soluções *win-win*, sendo de realçar que as melhores práticas de gestão WLB estão associadas a melhores níveis de produtividade e a benefícios para as empresas.

Mais ainda, as práticas e políticas organizacionais que facilitam a conciliação da realidade pessoal com a laboral permitem, em alguns casos, atrair mais investidores e pagar melhores salários. Assim, numa fase de recrutamento, os programas de apoio ao WLB constituem uma vantagem competitiva para as empresas que os desenvolvem, principalmente para indivíduos que sejam elementos cuidadores no seu lar (Beauregard e Henry, 2009). Importa realçar que as práticas por si só, não criam WLB mas fazem com que os colaboradores se sintam muito mais comprometidos com a organização e muito mais apoiados, o que se torna muito mais relevante, em alguns casos, do que a redução do conflito em si. Por outro lado, alguns dos colaboradores optam por não aproveitar estas medidas pelo facto de sentirem que podem vir a ser prejudicados

em termos laborais e que o seu compromisso com a organização possa ser posto em causa. Neste caso, a existência destas práticas torna-se contraproducente (Beauregard e Henry, 2009).

Relativamente à hotelaria, esta é conhecida pelos sacrifícios familiares e pessoais que os profissionais da área são obrigados a fazer para cumprirem as suas funções. As condições de trabalho (horários irregulares, inúmeras deslocações, trabalho por turnos, número de horas semanais, horas extra, expectativas elevadas, trabalho emocional, *stress*, insegurança no emprego, trabalhos temporários, pressões de prazos/tempo, entre outros) e as circunstâncias pessoais, nomeadamente, idade, estado civil, género ou a existência de dependentes, fazem desta indústria pouco “*family-friendly*” (Blomme et al., 2010; Deery et al., 2008). Assim, esta indústria promove um fenómeno que, em última análise, se torna prejudicial para o equilíbrio entre o trabalho e a vida não profissional (Cullen e McLaughlin, 2006).

Lero et al. (2009) apresentam, como sugestões para futuras pesquisas, o estudo das implicações diretas nas empresas, bem como a partilha de casos de implementação de modo a orientar outras empresas. Complementarmente, Poulouse e Sudarsan (2014) afirmam que se torna necessário melhorar a investigação de modo a que seja encontrado um modelo que consiga ser adaptado à realidade de cada sector. Corroborando esta ideia, Beauregard e Henry (2009) sugerem que sejam investigadas diferentes práticas organizacionais e medido o impacto das mesmas em contextos específicos, de modo a que futuramente seja possível, apesar da subjetividade inerente a esta questão, criar um padrão organizacional ou sectorial.

Deery et al. (2008) afirmam que, no contexto da hotelaria, este assunto está ainda nos primórdios da investigação académica, sendo necessário apurar quais as estratégias que tem o impacto mais positivo no WLB.

Também a União Europeia tem dado especial atenção a este assunto com o intuito de potenciar a qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos através da melhoria estrutural de cada país e das suas práticas laborais (Andrade, 2011). A implementação destas políticas contribui para o alcance de alguns dos objetivos criados pela União Europeia, sendo eles: a estimulação do emprego, promoção do desenvolvimento dos jovens e das crianças e o apelo para a igualdade de género. É ainda de realçar que na Europa um quinto dos colaboradores apresentam baixos níveis de satisfação com o WLB. Esta baixa satisfação é fomentada pelas longas horas de trabalho, horários desajustados, períodos de trabalho muito intensos complementados com as várias horas de trabalho extra/suplementar não pago e ainda com as responsabilidades domésticas e familiares (Davies, 2013).

Na União Europeia, em 2011, 22% de pessoas estavam insatisfeitas com o WLB; 53% da população sentia-se inúmeras vezes cansada depois de um dia de trabalho para dar resposta às tarefas domésticas; 30% tinha dificuldades em corresponder às necessidades familiares diárias devido ao tempo despendido no trabalho e 14% mostrava dificuldades em concentrar-se no trabalho devido à sua família (Davies, 2013). Considerando o OECD *Better life index* (2016) destaca-se que o índice de WLB<sup>1</sup> mais elevado na Europa é de 9,8 (Dinamarca), o mais baixo é 6,7 (Polónia) e que Portugal obteve 7,7.

Assim, a pertinência deste tema justifica-se pelo exposto acima e ainda por não se conhecer nenhum estudo específico neste âmbito para a hotelaria em Portugal.

Relativamente ao título, “*Wages of love*”, este concretiza o tema da dissertação na medida em que, para existir um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, é necessário que existam algumas cedências e elementos facilitadores e/ou moderadores – tanto na dimensão laboral como pessoal. Estando agregado a estas cedências um salário que não é quantificado monetariamente mas que terá uma importância acrescida na vida do indivíduo – um “salário de amor”. Este salário, ainda que não possa ser quantificado, assume-se como fulcral na manutenção de um equilíbrio na vida dos indivíduos. Sendo, por isso, essencial que este salário e o salário monetário estejam em equilíbrio de maneira a que o trabalhador se sinta realizado e em harmonia com as diversas esferas da sua vida.

A pergunta de partida para esta investigação é “*de que forma, na ótica dos trabalhadores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal influenciam o equilíbrio entre o trabalho e as relações pessoais afetivas?*”

O objetivo geral é, por conseguinte, estudar a perceção dos trabalhadores relativamente à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal no equilíbrio das suas relações pessoais afetivas, de forma a conseguir prever alguns comportamentos desta população com intuito de melhorar as ações das empresas nesta área.

Os objetivos específicos da presente investigação são os seguintes:

1. Analisar de que forma o conceito *work-life balance* tem sido abordado na literatura;
2. Analisar as características do trabalho na hotelaria que influenciam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;

---

<sup>1</sup> O índice de WLB é medido pela OECD e varia entre 1 e 10.

3. Estudar a forma como os trabalhadores percecionam as práticas das empresas hoteleiras para apoiar o WLB;
4. Identificar quais são os antecedentes com maior impacto para a manutenção do WLB, bem como os seus consequentes, no caso de trabalhadores da indústria hoteleira em Portugal.

A dissertação inicia-se com o enquadramento teórico da temática, destacando-se acerca do WLB, temas como o conceito em si, modelos de estudo, fatores de influência, práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) comuns e consequentes do WLB. De seguida será apresentada a metodologia utilizada na investigação com todas as suas componentes: modelo conceptual, instrumentos, recolha e tratamento de dados. Posteriormente serão apresentados os resultados e procede-se à sua análise e discussão, terminando com a apresentação das limitações e conclusões da dissertação e com as recomendações para próximos estudos.

## Capítulo 2. Revisão da literatura

### 2.1. Contextualização do work-life balance

Segundo Singh (2013), o objetivo comum da sociedade e de qualquer trabalhador é ser próspero e sentir-se plenamente realizado ao longo da sua vida. Assim, o trabalho, como elemento essencial para o bem-estar de qualquer indivíduo deve ser um elemento facilitador deste objetivo global. Se historicamente o trabalho começa por ser um meio de subsistência, hoje em dia tornou-se num elemento que suporta um estilo de vida através da criação de condições, o mais favoráveis possível, para o trabalhador e para os seus. No entanto, o trabalho é igualmente entendido como um elemento sociopsicológico que cria desafios pessoais, sendo, por isso, considerado como uma fonte de satisfação ou de insatisfação pessoal (Ranjan, 2013).

O conceito *work-life balance* (WLB) surge pela primeira vez em 1970, no Reino Unido, para descrever o equilíbrio individual entre o trabalho e a vida pessoal. Posteriormente surge nos Estados Unidos da América, em 1986, com o intuito de definir a separação entre as duas esferas da vida do trabalhador. Emergem então, nas décadas de 1980s e 1990s políticas de apoio por parte de diversas organizações. Estas surgem como resposta ao desapego sentido pelas famílias de trabalhadores que só se focavam nos objetivos da empresa, sobrepondo-se estes aos seus objetivos pessoais. O WLB, enquanto conceito, adquiriu maior relevância não só com o aumento de culturas laborais que implicavam trabalhos 24/24h, sete dias por semana, mas também com a crescente emancipação da mulher. Em determinada fase considerou-se que este conceito apenas se aplicava ao género feminino mas rapidamente se tornou notório que os níveis de equilíbrio, bem como as suas desvantagens e benefícios, eram semelhantes entre os géneros (Jones et al., 2006; Lockwood, 2003).

Kofodimos (1993) entende como WLB uma vida produtiva, saudável e satisfatória que incluía as várias dimensões do indivíduo como o trabalho, o lazer, a família e os amigos, enquanto Clark (2000) considerou que a definição assenta na satisfação pessoal, bom funcionamento no trabalho e em casa, com o mínimo conflito. Ranjan (2013), numa compilação das diversas definições, considera que uma boa definição de WLB seria o alcance diário de uma satisfação plena nos quatro quadrantes da vida - família, trabalho, sociedade e o próprio.

Historicamente, a maioria das organizações considerava “*work*” e “*life*” como duas esferas independentes, sem qualquer interação, adotando a postura: “*what happens to you outside the office is your own business; what you do in the office is our business*”. A integração destas duas esferas surge como necessidade pela primeira vez na revolução industrial. No entanto, com o



passar dos anos as organizações foram mudando a sua postura, ficando claro que existe um forte impacto mútuo, entre as duas esferas. Poulouse e Sudarsan (2014), concordando com esta postura, assumem que WLB está associado ao facto de as pessoas conseguirem controlar o efeito da sua atividade laboral na sua vida pessoal e vice-versa com o objetivo final de se sentirem realizadas dentro e fora do seu trabalho. Há, portanto, um benefício para o próprio, para sociedade e para a organização.

Tornou-se consensual que o equilíbrio entre as diferentes esferas (pessoal, profissional e familiar) é essencial, indispensável e complementar nos seres humanos, evitando o detrimento da qualidade do trabalho e da vida do indivíduo (Chinchilla e León, 2011). Já o conceito WLB, em si mesmo, não é completamente consensual. É um conceito cuja definição é feita por diversos investigadores, usando diversas dimensões e áreas de análise. Inicialmente, o conceito estava circunscrito ao conflito existente entre o trabalho e a esfera familiar; posteriormente, e com o aumento dos estudos na área o conceito foi abarcando outras áreas da vida do ser humano, sendo que o ponto comum das diversas definições trata a manutenção de uma sensação de harmonia nas várias esferas da vida. Osorio (2014) compilou as definições mais comuns de WLB que podem ser consultadas nas Tabela 1 a 3.

As definições apresentadas nas Tabela 1 a 3 podem dividir-se consoante o tema onde centram a sua abordagem, o que se relaciona não só com a perspetiva dos autores mas também com a própria evolução do conceito de WLB e da sociedade. As definições destacam maioritariamente o papel do indivíduo e/ou o papel da organização. Particularmente as que estão associadas ao indivíduo destacam o papel interventivo do indivíduo na fuga ao conflito, nas suas capacidades intrínsecas ou adquiridas, na procura pela satisfação pessoal, na influência dos fatores externos, nas necessidades e responsabilidades de cada dimensão individual, ou nas relações interpessoais. No caso das definições que se focam na organização, estas salientam a promoção do WLB através de medidas específicas, a existência de conflitos decorrentes das exigências ou a criação de cultura organizacional apropriada.

É de realçar que a evolução dinâmica do conceito muito se deve à conjugação da evolução das necessidades das organizações, dos indivíduos e das alterações macro. Todavia é cada vez mais notório que se torna impraticável criar uma forma de aplicação que funcione de igual forma para todos os indivíduos devido à subjetividade que faz com que cada indivíduo tenha objetivos e formas de estar na vida diferentes (Klopping, 2011).

O equilíbrio entre estas duas esferas assume-se como extremamente relevante para a obtenção de um ambiente saudável que se traduza na satisfação pessoal do indivíduo. Quando não se

encontram reunidas as condições preferenciais para a existência de WLB, o indivíduo permanece perante um cenário de conflito entre a sua realidade pessoal e laboral (Mukhtar, 2012).

Neste sentido, Edwards (2001) sugere que o WLB seja medido pela relação sinérgica existente entre a vida pessoal e a vida laboral, sendo apresentados com maior frequência três tipos de conflitos, a saber *time based conflict* (onde o tempo despendido numa das esferas dificulta a satisfação na outra esfera, havendo uma disputa pelo mesmo); *strain based conflict* (onde a pressão e o stress existentes numa das esferas afeta a outra), *behaviour based conflict* (onde os comportamentos adotados numa das esferas são inapropriados na outra).

Loerch et al. (1989) estudaram eventuais fatores responsáveis pelo *time based conflict*, tais como o número de filhos, a situação de emprego do casal e o número de horas trabalhadas pelo parceiro, tendo concluído que nenhum destes tinha influência direta na criação de conflito entre o trabalho e a família. Investigaram também variáveis eventualmente responsáveis pelo *strain based conflict*, tais como conflitos familiares, apoio do parceiro e a qualidade da experiência como cônjuge ou elemento cuidador. Concluíram que os problemas familiares têm um impacto significativo na existência de conflito entre o trabalho e a família, enquanto para todos os outros fatores não foi encontrada nenhuma relação sustentada. Consideraram ainda como potenciais responsáveis pelo *behaviour based conflict*, o papel e o envolvimento que o indivíduo tem na sua família. Todavia, a relação do conflito com estes fatores foi inconclusiva. No entanto, para os homens, o papel que representam na família torna-se propenso ao *time based conflict*, devido à falta de tempo para dedicar a ambas as tarefas.

**Tabela 1: Definições de WLB**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Kofodimos	1993	Capacidade individual de cada pessoa gerir com propriedade a sua vida pessoal e profissional
Clark	2000	Satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa com o mínimo conflito possível
Kirchmeyer	2000	Conseguir atingir experiências satisfatórias em todos os domínios da vida e experienciá-las requer recursos pessoais como energia, tempo, e compromisso para ser bem distribuído entre os domínios
McLean e Lindorff	2000	Estado em que o âmbito das necessidades é alcançado ao atribuir tempo ao domínio pessoal e profissional de acordo com uma combinação individual de prioridades e necessidades
Fisher	2001	Alcance dos acordos de trabalho, formais e informais, que excedem o mínimo regulamentado e que assistem os empregados a combinar o trabalho com as suas responsabilidades e vida pessoal fora do local de trabalho
Hiller et al.	2001	Grau em que um indivíduo é capaz de, em simultâneo, balancear necessidades temporais, emocionais e comportamentais quer das responsabilidades laborais, quer das familiares
De Cieri et al.	2002	Manutenção do equilíbrio entre as responsabilidades no trabalho e em casa
Feldstead	2002	Capacidade dos indivíduos, independentemente da idade ou género, de encontrar o ritmo que lhes permitirá combinar as responsabilidades, atividades e aspirações profissionais e não-profissionais
Glass e Finley	2002	Conjunto de práticas formais e informais construídas para combinar responsabilidades familiares com responsabilidades profissionais
Greenblatt	2002	Níveis de aceitação de conflitos entre necessidades laborais e não-laborais
Joshi et al.	2002	A sensação e satisfação que os empregados experienciam entre a vida profissional e a vida pessoal
Clutterbuck	2003	Grau em que o indivíduo gere os reais e potenciais conflitos entre as diferentes necessidades de tempo e energia numa maneira que seja satisfatória em termos de bem-estar e auto- realização
Frone	2003	Níveis baixos de inter-relação de conflitos e níveis altos de inter-relação de facilidades representativas do WLB
Greenhaus	2003	Extensão em que um indivíduo é igualmente comprometido e satisfeito com o seu papel profissional como com o seu papel familiar
Lockwood	2003	Estado de equilíbrio em que as necessidades laborais e pessoais são iguais

Fonte: Adaptado de Osorio et al. (2014, pp. 214-226)

**Tabela 2: Definições de WLB (continuação)**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Sparrow e Cooper	2003	Práticas que melhoram a flexibilidade e a autonomia do processo de integração do trabalho com os aspetos da vida pessoal de forma benéfica
Clarke, Kock e Hill	2004	Equilíbrio entre a quantidade de tempo e esforço que alguém devota às atividades laborais e pessoais, a fim de manter um sentimento geral de harmonia na sua vida
Gomez e Marti	2004	Manter relações familiares consideradas desejadas e, ao mesmo tempo, atingir um nível satisfatório de desenvolvimento profissional
Coffey e Tombari	2005	Criação e implementação de uma cultura organizacional ajudando as pessoas a satisfazer as necessidades profissionais através de um alcance vasto de políticas, programas e recursos.
Hudson	2005	Nível satisfatório de envolvimento saudável entre as múltiplas funções da vida de uma pessoa.
Voydanoff	2005	Avaliação global de que os recursos do trabalho e da família são suficientes para alcançar as necessidades laborais e pessoais como a participação
Amstrong	2006	Relaciona-se com o fornecimento de ferramentas que permitam aos empregados equilibrar as suas tarefas no trabalho com as suas responsabilidades e interesses fora do trabalho; permitindo a reconciliação das cadeias competitivas (casa, trabalho) satisfazendo as suas próprias necessidades e as dos que os rodeiam
Lewis, Gamble e Rapoport	2007	Controlo pessoal do tempo gasto com o indivíduo ou com a família por aqueles que sentem dificuldades em encontrar espaço para si devido à natureza do trabalho
Dundas	2008	Práticas que melhoram a flexibilidade e autonomia dos trabalhadores no processo de integração do trabalho com os outros aspetos da vida
Grady et al.	2008	Equilíbrio e satisfação entre a vida pessoal e profissional. Forma como os empregados gerem e mantêm um equilíbrio satisfatório entre o trabalho e a vida pessoal
Kalliath e Brough	2008	Perceção individual de que as atividades laborais e não laborais são compatíveis e promovem um crescimento de acordo com as prioridades de vida do indivíduo
Benito- Osorio	2009	Ajuste pessoal e profissional das necessidades de ambos de forma proporcional

Fonte: Adaptado de Osorio et al. (2014, pp. 214-226)

**Tabela 3: Definições de WLB (continuação)**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Martínez-Martínez	2009	Coordenação das responsabilidades familiares com as ações produtivas e geradoras de salário
Pérez- Sanchez e Galvez-Mozo	2009	Necessidade de combinar o trabalho, a família e a vida pessoal
Veiga	2010	Harmonização entre o trabalho e outras atividades (trabalhos domésticos, o lazer, o cuidar de dependentes, atividades sociais, entre outras) essenciais para manter um equilíbrio saudável material e imaterial.
McCarthy, Doray e Grady	2010	Iniciativas organizacionais que têm como objetivo melhorarem a experiência dos trabalhadores nas dimensões laborais e não laborais
Greenhaus e Allen	2011	Medida em que a eficácia e a satisfação de um indivíduo no trabalho e nas funções familiares são compatíveis com as prioridades dos papéis de vida do indivíduo num dado momento no tempo
Teixeira e Nascimento	2011	Existência de uma relação saudável entre a esfera profissional e familiar, referindo-se a áreas em que o indivíduo pode dar resposta simultaneamente sem ser prejudicado pela interferência de ambas
Mukhar	2012	O equilíbrio entre estas duas esferas assume-se como extremamente relevante para a obtenção de um ambiente saudável que se traduza na satisfação pessoal do indivíduo
Yuile et. al.	2012	Estado em que as necessidades estão satisfeitas e que permitem alocar tempo tanto para o trabalho como para a vida pessoal de acordo com a combinação do indivíduo de prioridades e exigências da vida e do trabalho
Von Seth	2013	Capacidade para equilibrar o trabalho e a família de forma bem-sucedida
Ahmad et. al.	2013	Medida em que o indivíduo está igualmente comprometido com o seu trabalho e a seu papel familiar
Ranjan	2013	Alcance diário de uma satisfação plena nos quatro quadrantes da vida: família, trabalho, sociedade e o próprio.
Poulose e Sudarsan	2014	Define-se como inexistência de conflito através da negociação entre as prioridades de vida que, quando em equilíbrio, proporcionam o crescimento de cada um de nós e têm como objetivo final a manutenção da harmonia em termos de energia, tempo e/ou compromisso.

Fonte: Adaptado de Osorio et al. (2014, pp. 214-226)

## 2.2. Antecedentes do WLB

Muitos estudos têm sido realizados para compreender os fatores que influenciam o WLB, sendo de destacar os individuais, os organizacionais e os sociais que condicionam o bem-estar e qualidade de vida do indivíduo (Andrade, 2011; Poulouse e Sudarsan, 2014).

O número de organizações que se têm preocupado com esta temática tem aumentado e têm surgido programas, políticas e práticas *family friendly* com o intuito de suportar as necessidades dos colaboradores atendendo a um equilíbrio que culmine na realização pessoal (Ranjan, 2013; Singh, 2013).

Naithani (2010) e Osório et al. (2014) destacam que o WLB, nos últimos anos, tem sido alvo de inúmeros estudos, como resposta às alterações demográficas, económicas e culturais. Fatores como a maior integração da mulher no mercado laboral, o aumento dos casais que trabalham fora de casa, as alterações do conceito de família tradicional, a idade da população, a diminuição das taxas de natalidade e de mortalidade, os avanços tecnológicos e a necessidade de melhorar o capital humano implicam que o WLB seja uma preocupação cada vez mais persistente na sociedade. É igualmente destacada as características da geração Y que valoriza mais do que qualquer outra a separação entre o tempo e o espaço que dedica ao trabalho e o que dedica à vida pessoal, exigindo uma separação entre estas duas dimensões.

Frone (2000) afirma que a exigência de papéis desenvolvidos pelo indivíduo e as características individuais do sujeito são variáveis relevantes para o surgimento de WLB entre os mesmos, provocando consequências ao nível pessoal, familiar e profissional. Ambas as esferas têm influência entre si, no entanto é mais frequente que seja a esfera do trabalho a afetar a pessoal. Ainda que a interferência possa ser mais significativa quando a pressão de uma delas se torna incompatível com a presença da outra (Osorio et al., 2014).

No âmbito empresarial, a relação entre os dois ambientes (pessoal e laboral) é das mais complexas existentes devido a todos os fatores externos e internos que a influenciam. No entanto, as organizações já se começam a aperceber que políticas de gestão que apoiem as pessoas são benéficas para as empresas, embora seja complicado estabelecer um padrão devido à subjetividade do sujeito (Blomme et al., 2010; Deery et al., 2008).

Comprometimento com o desenvolvimento pessoal, participação na vida familiar e na vida social são aspetos importantes para a satisfação e motivação do ser humano. No entanto, a sociedade apresenta uma estrutura complexa e de certo modo rígida que promove que o foco

seja direcionado para os objetivos associados à carreira, obrigando por vezes ao abandono das necessidades e prioridades pessoais por parte da falta de tempo e energia para ser parte ativa noutras partes da sua vida (Osorio et al., 2014).

Como fatores de influência do WLB são destacados os individuais, os organizacionais, os sociais e ainda outros fatores acerca do indivíduo, sendo os mesmos descritos na Tabela 4.

**Tabela 4: Fatores de influência no WLB**

Fatores individuais	Fatores organizacionais	Fatores Sociais
Personalidade	Acordos laborais	Acordos para as crianças
Bem-estar	Práticas e políticas de apoio ao WLB	Apoio do cônjuge
Inteligência emocional	Apoio da organização	Apoio da família
<b>Outros fatores individuais</b>	Apoio dos superiores	Apoio Social
Idade	Apoio dos colegas	Exigências familiares e pessoais
Género	<i>Stress</i> associado ao trabalho	Preocupações com dependentes
Estado civil	Conflitos	Agregado familiar
Experiência	Tecnologia	Responsabilidades parentais
Tipo de trabalho		
Rendimento		

Fonte: Adaptado de Poulouse e Sudarsan (2014).

### 2.2.1. Fatores individuais

Os fatores individuais que influenciam a perceção do WLB caracterizam-se: pela personalidade do indivíduo que define a forma como o próprio lida com as diversas situações, nomeadamente os conflitos; pelo bem-estar que se torna fulcral para a manutenção da satisfação com a vida e o bem-estar emocional; e pela inteligência emocional (Poulouse e Sudarsan, 2014).

Existem ainda outros fatores de influência, nomeadamente as variáveis demográficas, atitude da população perante o trabalho, género, tipo de trabalho, estado parental, estado civil, salário, expectativas de carreira, tipo de família, idade, experiência e número de dependentes (Poulouse e Sudarsan, 2014). É de salientar que o país de residência e até as características pessoais,

nomeadamente a propensão para doenças do foro psicológico, pode também contribuir para o aumento dos níveis de conflito (Osorio et al., 2014). Hsiesh (2005) defende que a idade pode ter bastante influência, sendo que quanto mais novo o indivíduo mais elevado é o nível de conflito.

O envelhecimento da população, o aumento do sector dos serviços, a perda de apoio social, aumento da tecnologia usada no trabalho, a globalização e a demografia do trabalho tem contribuído para as inúmeras influências socioeconómicas que se fazem sentir nas condições de vida das pessoas (Naithani, 2010).

Para Eagle et al. (1997) a forma como o indivíduo lida com o equilíbrio ou a falta dele, está relacionada com o nível de educação (indivíduos com bacharelato apresentam menores níveis de WLB), categoria profissional (gestores de topo apresentam menor WLB), sendo igualmente sentido por homens e mulheres, no entanto de forma diferenciada.

### **2.2.2. Fatores organizacionais**

Os fatores organizacionais com influência na perceção do WLB são: as práticas da organização (boas condições de trabalho e trabalho flexível facilitam a gestão da vida laboral e pessoal ajudando no recrutamento, retenção, motivação e satisfação dos colaboradores para com a organização já que estas funcionam como facilitadores da integração das duas esferas da vida dos colaboradores); apoio da organização (inclui o apoio da organização, dos colegas e dos superiores hierárquicos para um melhor WLB); *stress* associado ao trabalho (o *stress* pode ser causado pelo trabalho ou pela falta de equilíbrio entre as duas dimensões, diminuindo em qualquer dos casos a performance dos colaboradores); tecnologia (pode funcionar como facilitadora ou como promotora do conflito, pelo facto de permitir um acesso imediato, a qualquer hora e a qualquer local ao trabalho); fatores relacionados com o papel desempenhado pelo indivíduo (*role conflict* – ocorrência de duas ou mais pressões provenientes de duas esferas distintas em simultâneo; *role ambiguity* – falta de compreensão de uma das esferas face à outra, horas de trabalho e inflexibilidade dos horários de trabalho são alguns dos principais antecedentes para a existência de conflito na vida pessoal dos indivíduos; e *role overload* – ocorre quando existe uma falha no cumprimento do que se espera do colaboradores) (Poulose e Sudarsan, 2014; Singh, 2013).

Outro dos fatores que dificulta o WLB é o facto dos horários de trabalho serem expostos com pouca antecedência ou sofrerem inúmeras alterações, o que dificulta a criação de planos pelo indivíduo (McNamara et al., 2011).



Fatores como a motivação, o reconhecimento, a apreciação, o ambiente laboral competitivo são indexantes para o conflito entre as duas esferas, podendo surgir, ou não, como facilitadores (Singh, 2013). Por outro lado, é de destacar a intensificação do trabalho, o aumento do *stress*, as alterações nos horários de trabalho, o aumento dos trabalhadores em *part-time*, a cultura de muitas horas de trabalho e de trabalho extra não pago, e a procura por trabalhadores temporários, como antecedentes do WLB devido à importância que assumem na vida dos indivíduos (Naithani, 2009).

Na Europa as principais fontes de diminuição do WLB evidenciadas são o excesso de horas de trabalho (12% da população inquirida trabalha mais horas semanais que as previstas em contrato, aproximando-se a média das 48h por semana), a variação e a imprevisibilidade dos horários de trabalho que visam satisfazer as necessidades dos consumidores e horários de trabalho incompatíveis com as rotinas familiares (trabalhar à noite, aos fins-de-semana ou feriados) (Davies, 2013).

### **2.2.3, Fatores sociais**

Os fatores sociais com maior influência na perceção do WLB são os seguintes: responsabilidades para com dependentes (quando há outras pessoas dependentes do trabalhador, nomeadamente crianças, o desequilíbrio aumenta); apoio da família (inclui o apoio do parceiro e dos amigos, tendo um grande impacto no WLB do indivíduo); apoio emocional e instrumental da família e da sociedade contribui para menores níveis de desequilíbrio devido ao facto das necessidades pessoais e das responsabilidades serem cumpridas/satisfeitas com maior facilidade.

Fatores como apoio por parte da sociedade, responsabilidades e exigências familiares pessoais, apoio do parceiro, horas de trabalho do cônjuge, estado de emprego do casal, número de dependentes, idade dos dependentes, responsabilidades parentais, e responsabilidades em casa, são fatores que apresentam influência no WLB dos indivíduos (Ranjan, 2013).

É de realçar também o aumento das mulheres no mundo do trabalho, dos casais em que ambos têm uma carreira profissional, dos pais solteiros, dos indivíduos que vivem sozinhos, das preocupações com a saúde e bem-estar, dos encargos com creches e lares e das mulheres grávidas trabalhadoras que tem igual influência na percepção do WLB (Naithani, 2009).

Os indivíduos casados ou com filhos tendem a ser mais resistentes às interferências do trabalho na vida pessoal, segundo Higgins et al. (1994). As mulheres sentem uma maior influência da família no trabalho do que os homens, sendo esta diferença maior quanto menor a idade dos filhos. Dex e Bond (2005) sugerem que a diferença entre os géneros é inexistente não só devido

ao facto de serem usados recursos económicos para facilitar as tarefas e atividades diárias mas também por existir uma maior partilha das tarefas por parte dos casais. Hsiesh (2005) não conseguiu detetar nenhuma diferença entre indivíduos casados e solteiros. O apoio da família e o apoio do parceiro são fatores que tendem a aumentar o WLB enquanto a existência de pressão parental o diminui, estando o conflito entre o trabalho e a vida familiar, em qualquer uma das situações, associado à redução da satisfação na vida pessoal que se reflete no trabalho (Frone, 2000). Em termos familiares, quanto maior são as responsabilidades parentais maior é o conflito; quanto maior é o apoio do cônjuge, menor é o conflito. Por outro lado, conclui-se que as mulheres sentem um maior impacto do que os homens. No entanto, a interferência da vida pessoal no trabalho torna-se semelhante, sendo de realçar que no estudo de Gutek e colegas (1991) as mulheres apresentavam mais horas com as suas famílias do que os homens. Contudo, a insatisfação pelo conflito ocorre em ambas as direções, afetando tanto o trabalho como a vida pessoal (Gutek et al., 1991).

Pedersen e Lewis (2012) afirmam que para além da dimensão família, também os amigos constituem parte crucial da vida dos indivíduos, sendo uma base estruturante em muitos casos da relação trabalho- vida pessoal. No entanto, a integração dos amigos na vida agitada de cada indivíduo torna-se uma tarefa nem sempre muito facilitada. Os amigos podem ter um impacto positivo em termos de performance, motivação e satisfação para com o trabalho. No que concerne aos trabalhadores que tenham horários por turnos, é notável a existência de uma maior flexibilidade para estar com os amigos pelo facto de ser mais compatível com diferentes horários. Por outro lado, trabalhadores que tenham família constituída apresentam uma maior dificuldade em conciliar a vida familiar, profissional e os amigos.

### **2.3. Consequentes do WLB**

Numa primeira fase da abordagem científica ao conceito, apenas a parte negativa da relação *work-life* era observada, sendo o *stress* um dos fatores mais referidos. A evolução da importância do conceito deslocou a atenção para a parte positiva da relação que o indivíduo consegue estabelecer com os seus, fora do ambiente laboral – surgindo políticas de apoio às relações humanas que evitam as consequências negativas, como a exaustão, e não apenas medidas que resolvam os conflitos após estes terem sucedido (Ranjan, 2013; Singh, 2013).

Salienta-se a existência de três fatores-chave associados ao WLB: a pressão e a intensificação do trabalho, a qualidade da vida familiar e social, as atitudes e os valores pessoais. Estes devem

ser tomados em conta pelas empresas, como forma de reduzir o absentismo, a rotatividade do pessoal e o esgotamento, sendo de destacar a importância do apoio psicológico e do relacionamento interpessoal (Deery et. al., 2008).

No caso específico dos estudos na União Europeia são apresentados como principais consequências da falta de WLB: a diminuição da saúde por razões de *stress*, fadiga, ansiedade, falta de exercício físico e exaustão emocional; a diminuição da performance e da produtividade devido ao absentismo e à negligência laboral; e a fraca atenção perante idosos e crianças por falta de tempo e energia. Em consequência muitas famílias decidem ter menos filhos ou não ter filhos de todo, e outras optam por diminuir as horas de trabalho ou escolher trabalhos que tenham menos responsabilidades, o que representa uma perda de capital humano para a sociedade. Se as mulheres apresentam uma maior tendência para diminuir o tempo despendido no trabalho em prole das famílias, os homens, pelo contrário, apresentam níveis de insatisfação maiores por não conseguirem passar tempo suficiente com as famílias (Davies, 2013).

Considerando que o WLB implica a capacidade de lidar com a influência causada entre as esferas da vida pessoal, vida em sociedade e a vida na organização, qualquer desequilíbrio e uma gestão deficiente das prioridades de vida podem provocar diversas consequências negativas. No que concerne aos impactos da falta de equilíbrio percebido pelos colaboradores, Poulou e Sudarsan (2014) distinguem dois grupos, os organizacionais e os individuais embora estes efeitos não sejam indissociáveis.

### **2.3.1. Consequentes individuais**

Os consequentes individuais com maior destaque são a diminuição da satisfação para com a vida, o aumento dos níveis de *stress*, a performance pessoal e familiar diminuídas, a diminuição da qualidade de vida e da participação na vida familiar (Osorio et al., 2014; Poulou e Sudarsan, 2014; Singh, 2013).

Hymant et al. (2003) acrescentam que o equilíbrio entre estas duas esferas reduz o *stress*, o conflito, aumenta a qualidade de vida, o envolvimento e a satisfação nas diversas áreas (pessoal e laboral). O desequilíbrio provoca o aumento do *stress* que conduz a problemas de saúde, problemas conjugais e financeiros. Por outro lado, os mesmos autores concluem que a pressão da organização combinada com a importância que o indivíduo atribui ao seu trabalho pode fazer com que o trabalho interfira em demasia com a vida pessoal do mesmo.

No que concerne aos problemas de saúde estes incluem ansiedade, depressão, esgotamento, distúrbios e maus hábitos alimentares, aumento dos riscos cardíacos, diminuição da atividade

física, aumentos dos níveis de colesterol e abuso de tabaco, álcool e de drogas. Também se verifica o aumento das doenças psicológicas, do conflito familiar (proporcionando em alguns casos a ruptura da família – divórcio, afastamento dos dependentes), da exaustão emocional, das insónias, e da redução do bem-estar físico e psicológico, como consequentes da falta de equilíbrio entre as duas esferas (Bloom et al., 2010; Osorio et al., 2014; Poulou e Sudarsan, 2014; Singh, 2013). As mulheres sofrem mais de exaustão que os homens, sendo destacado que a falta de formação em como lidar com os conflitos familiares constitui uma fonte de desmotivação. Os problemas de saúde enunciados tendem a piorar com um elevado número de horas trabalhadas de forma intensa, provocando desmotivação (Karatepe, 2009).

Como consequentes do WLB para os indivíduos destaca-se a melhoria da qualidade de vida, das relações interpessoais, da gestão de tempo e um aumento da autoestima, do tempo para o próprio, do controle sob a própria vida e ainda pessoas mais motivadas e com mais saúde (Naithani, 2010).

### **2.3.2, Consequentes organizacionais**

A diminuição do WLB, por si só, gera tensão nos indivíduos que quando conciliada com incompatibilidades emocionais e comportamentais entre as esferas pessoal e laboral, que dificultem a participação do indivíduo em ambas, resultam no aumento da intenção de sair da empresa, aumento do absentismo, redução da satisfação com o trabalho, baixas expectativas de sucesso e de carreira, fraco comprometimento para com a organização, fraco envolvimento no trabalho, e diminuição da produtividade que culmina com a diminuição da performance da empresa (Bloom et al., 2010; Osorio et al., 2014; Poulou e Sudarsan, 2014; Singh, 2013).

A existência de WLB aumenta o compromisso e o envolvimento do colaborador para com a empresa, denotando-se uma diminuição da intenção de abandonar a organização. Assim, torna-se relevante para a organização que sejam consideradas formas que promovam o equilíbrio entre a realidade familiar e o trabalho. Uma medida que poderá funcionar como um atrativo para profissionais altamente qualificados, seria apostar em programas de formação que ajudem os colaboradores a lidar com as dificuldades de manutenção de tal equilíbrio (Karatepe e Magaji, 2008). Este tipo de iniciativas faz com que seja criada uma cultura organizacional bastante coesa (Allen, 2001). Os trabalhadores que apresentem elevados níveis de WLB são aqueles que apresentam um investimento pessoal maior de tempo e empenhamento nas atividades laborais e não laborais.

Fisher (2003) constatou que a falta de WLB provoca um aumento do *stress*, da tensão no trabalho, da vontade de abandonar o mesmo por razões não laborais e ainda a uma diminuição da satisfação no trabalho. Janssen et al. (2004) sugerem que a exaustão emocional está diretamente relacionada com a exigência psicológica do trabalho e a falta de apoio sentido pelos colegas e superiores. Todavia, a satisfação no trabalho, para além de associada ao ambiente no local de trabalho, também se encontra fortemente correlacionada com o controlo do trabalho.

Para Smith e Gardner (2007) a perceção dos impactos na carreira e das exigências de tempo estão positivamente relacionadas com a falta de WLB e negativamente com o comprometimento com a organização. Darcy et al. (2012) concluiu que para trabalhadores em início de carreira (18- 29 anos) existe uma correlação negativa entre o WLB e a perceção das consequências para a carreira; para os trabalhadores em desenvolvimento de carreira (30 – 39 anos) existe uma fraca relação negativa entre o WLB e o envolvimento no trabalho e fortemente negativa com o valor percebido das consequências na carreira; para os trabalhadores com carreira consolidada (40- 49 anos) verifica-se uma correlação fortemente negativa com o envolvimento no trabalho e positiva com o valor percebido das consequências para a carreira e o WLB; para os trabalhadores em pré-reforma (mais de 50 anos) existe uma correlação fortemente negativa com o envolvimento no trabalho e negativa com a perceção das consequências na carreira. Em suma, na variável envolvimento com o trabalho encontra-se na fase de consolidação de carreira, a correlação mais negativa. Enquanto na variável consequências na carreira, todas as correlações são negativas, sendo a mais negativa encontrada na fase de desenvolvimento de carreira. Darcy et al. (2012) concluíram igualmente que a satisfação na carreira é tanto maior nas mulheres e nos homens quanto maior for o WLB.

Por conseguinte, a manutenção de equilíbrio entre o domínio laboral e o pessoal proporcionado pela organização promove de um modo geral, segundo o apresentado por Poulou e Sudarsan (2014), um benefício elevado para a empresa através de colaboradores mais satisfeitos, motivados, comprometidos com o seu trabalho e eficientes – o bem-estar do colaborador reflete-se em grande escala na empresa. Estes autores realçam ainda que pessoas com maior equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional demonstram ser emocionalmente mais resilientes, tendo uma maior capacidade de dar respostas ao que lhe é proposto sua organização.

A organização também é beneficiada pela redução dos custos associados ao absentismo, à diminuição de produtividade, à rotação de pessoal, aos processos de recrutamento, aos encargos médicos e de saúde dos colaboradores, e ainda por trabalhadores motivados, pelo aumento da qualidade das candidaturas, pela retenção e atração de talentos, e maximização do capital

humano o que proporciona níveis de satisfação de clientes mais elevados (Naithani, 2010). Osorio et al. (2014) acrescentam a melhoria da imagem corporativa, o aumento da lealdade dos colaboradores e o aumento a segurança no trabalho como benefícios para a organização alcançados pela facilitação do WLB.

Assim, o WLB deve ser entendido como fulcral para o crescimento da organização (Poulose e Sudarsan, 2014; Ranjan, 2013). Contudo, embora a importância do WLB seja consensual, muitas organizações, em momentos de recessão económica, são forçadas a diminuir os custos das práticas de apoio ao WLB pois os benefícios económicos, diretos e indiretos, embora com sucesso demonstrado, demoram o seu tempo a surgir (Naithani, 2010). Waumsley et al. (2010) defendem que um ambiente laboral que não suporte WLB proporciona o aumento de conflitos com resultados pouco favoráveis pois pode diminuir a produtividade, o comprometimento, o desempenho dos colaboradores, dificultando a capacidade para enfrentar novos desafios empresariais.

## **2.4. Modelos de estudo do WLB**

No seguimento desta problemática, diversos autores apresentam vários modelos que podem padronizar os comportamentos das relações existentes entre a vida pessoal e laboral de cada indivíduo. Estes estão descritos na Tabela 5, sendo de destacar o *spillover model* (onde o domínio pessoal afeta de forma positiva, ou negativa, o profissional e vice-versa); o *compensation model* (onde são feitos esforços num domínio para tentar combater experiências negativas no outro, havendo uma relação proporcionalmente inversa – trabalhadores menos satisfeitos no trabalho tentam ter mais energia/ disponibilidade para despende com a família e amigos, verificando-se também o contrário); o *segmentation model* (onde o colaborador tem a capacidade de fazer uma separação entre a sua vida profissional e pessoal, não havendo qualquer interferência entre uma e outra); o *instrumental model* (onde as atividades desenvolvidas num domínio facilitam o sucesso nos outros domínios); o *conflict model* (onde há uma disputa por recursos, tempo, energia, e disposição, entre os dois papéis desenvolvidos pelo indivíduo). Na compilação realizada por Guest (2002), o autor defende que em cada indivíduo não vigora apenas um modelo mas sim uma conjugação dos vários modelos em diferentes ocasiões.

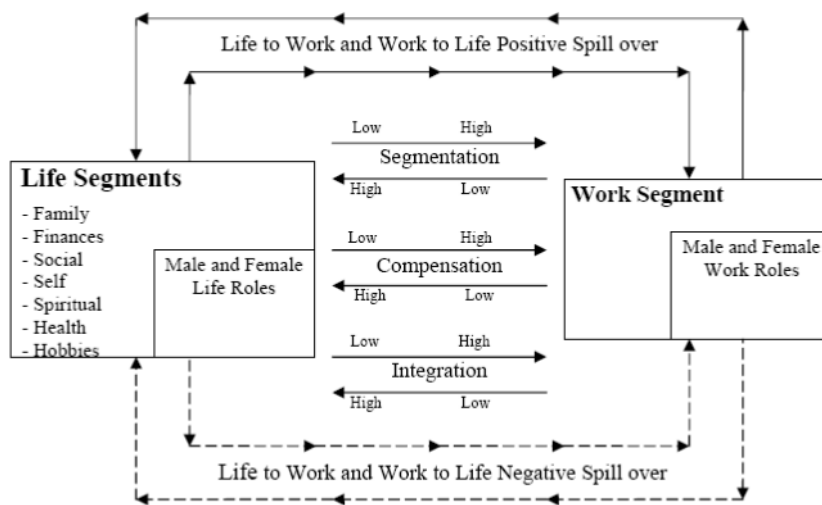
**Tabela 5: Síntese dos modelos tradicionais de WLB**

<b>Nome do modelo</b>	<i>Spillover model</i>	<i>Compensation model</i>	<i>Segmentation model</i>	<i>Conflict model</i>	<i>Instrumental model</i>
<b>Autor do modelo</b>	O'Driscoll (1996); Zedeck e Moiser (1990)				
<b>Descrição do modelo</b>	O trabalho e a vida não-profissional influenciam-se mutuamente, seja de uma forma negativa ou positiva.	A realidade pessoal e profissional procuram entre si colmatar as falhas que possam existir.	O trabalhador tem a capacidade de fazer uma separação entre a sua vida profissional e não profissional, não havendo qualquer interferência entre elas.	Existe uma disputa por recursos, tempo, energia, e disposição, entre os dois papéis desenvolvidos pelo indivíduo (profissional e pessoal).	As atividades desenvolvidas numa das esferas são elementos facilitadores da outra.

Fonte: Adaptado de Guest (2002)

No que diz respeito ao *segmentation model*, este apresenta lacunas, sendo que segundo Osorio et al. (2014), este modelo torna-se irrealista pois não é possível assumir que as diferentes áreas de intervenção do indivíduo possam funcionar de forma singular sem interferência.

Com a proposta da Guest (2002) que compila os cinco modelos, é possível perceber que cada indivíduo desenvolve inúmeros papéis, como tal, não se torna viável fazer uma separação absoluta das duas esferas. Ainda que o tempo despendido em cada uma tenha a tendência de se integrar, podendo funcionar como elemento de compensação, é clara a interdependência entre as várias dimensões de ação do trabalhador. Estas sinergias provocam um *spillover* que pode ser negativo ou positivo. Ao nível macro, a segmentação entre a família e o trabalho pode corresponder a um melhor WLB. Embora possa parecer a situação ideal, torna-se igualmente, como já referido anteriormente, a menos realista. Caso a integração seja demasiado evasiva poderá resultar em inúmeros conflitos entre as esferas, sendo por isso necessário procurar uma compensação entre as duas dimensões. No modelo integrado apresentado (Figura 1), a soma das influências ou é negativa ou positiva.



**Figura 1: Integração dos modelos tradicionais de WLB**

Fonte: Naithani (2010, pp. 150).

Kirchmeyer (1995) identificou três tipos de reações por parte das organizações face ao WLB. A primeira é a *separação*, onde a preocupação com a vida pessoal de cada um dos colaboradores apenas diz respeito ao próprio e para a organização apenas seja relevante o cumprimento das responsabilidades laborais. A segunda é a *integração*, onde é entendido que as áreas laborais e pessoais fazem parte do indivíduo e como tal, é feito um esforço para diminuir a distância entre elas. A terceira é o *respeito* onde a empresa compreende que o colaborador tem a sua vida pessoal e compromete-se a suportar e a apoiar a existência da mesma. A eficácia destas respostas depende da sua capacidade de reduzir o conflito, sendo que no caso da *separação* é notável o aumento do conflito sentido enquanto nas outras duas reações a flexibilidade e a permeabilidade das barreiras laborais e não laborais torna mais eficiente a resposta.

## 2.5. Políticas e práticas promotoras do WLB

As políticas e programas de WLB só são eficientes quando dentro das próprias organizações é incutido na sua cultura os valores de família, trabalho e vida pessoal e quando estes são apoiados pelos quadros superiores. O bom funcionamento destas políticas promove colaboradores mais criativos, saudáveis e felizes. No entanto, nenhum colaborador poderá usufruir dos benefícios destes programas se sentir que poderá ser prejudicado de alguma forma ou se correr o risco de ser alvo de críticas por parte de colegas ou superiores (Osorio, 2014), sendo que qualquer das iniciativas de apoio ao WLB está fortemente relacionada com apoio da



gestão de topo e apresentam uma correlação negativa com a percepção de danos causados na sua carreira (Smith e Gardner, 2007).

A percepção individual de cada colaborador em relação ao equilíbrio entre a sua vida laboral e a sua vida profissional torna-se cada vez mais importante para as organizações na medida em que este equilíbrio garante, na grande maioria dos casos, a produtividade e eficiência nesta era da competitividade. Torna-se fulcral que os gestores tenham como objetivo a criação e manutenção de políticas e programas que respondam às necessidades dos trabalhadores. Estes são criados para um todo mas devem ter em consideração a percepção da realidade e do equilíbrio de cada indivíduo de forma personalizada (Poulose e Sudarsan, 2014; Ranjan, 2013). Neste sentido, as políticas e os programas devem ir ao encontro das necessidades dos indivíduos, promovendo a flexibilidade necessária para a articulação da vida pessoal, profissional e familiar. Para que as mesmas sejam eficientes torna-se imprescindível que existam vasto conhecimento da cultura organizacional (Osorio et al., 2014). Apresentam-se algumas das estratégias implementadas pelas empresas e referidas na literatura na Tabela 6.

**Tabela 6: Práticas de promoção do WLB**

<b>Prática</b>	<b>Autor</b>
Partilha de trabalho ( <i>job sharing</i> )	De Cieri et al. (2005); Doherty (2004); Ponzellini (2006); Smith e Gardner (2007)
Licenças (paternidade, maternidade, para estudar, pessoais)	De Cieri et al. (2005); Ponzellini (2006); Smith e Gardner (2007)
Apoio à creche	Ponzellini (2006); Smith e Gardner (2007); Wang e Walumbwa (2007)
Horários flexíveis	Doherty (2004); Ponzellini (2006); Smith e Gardner (2007); Wang e Walumbwa (2007); White et al. (2003)
Trabalhar em casa	Allen e Wolkowitz (1987); Felstead et al. (2002)
Teletrabalho	Smith e Gardner (2007)
Apoio ao estudo (financeiro e pela redução de tempo de trabalho)	Smith e Gardner (2007)
Trabalho em <i>part-time</i> / Horários reduzidos	Smith e Gardner (2007)

Fonte: Adaptado de Deery e Jago (2009, pp. 97-108)

Smith e Gardner (2007) concluíram que as práticas mais usadas são o horário flexível e licenças pagas para cuidar de dependentes ou por motivos pessoais, e a medida menos implementada é a creche dentro das próprias instalações, pelos custos que tal medida acarreta. É realçado que embora poucas sejam as organizações que as oferecem, as medidas preferidas dos trabalhadores são: teletrabalho, horários comprimidos, creche no local de trabalho e dispensa para assistir a eventos sociais não laborais.

Newman e Mathews (1999) concluíram que as políticas de trabalho em regime de *part-time*, horários flexíveis e horários comprimidos têm inúmeras dificuldades de implementação devido à falta de confiança na gestão de topo, falhas na comunicação, formação insuficiente, recursos limitados e incompatibilidade com as características do trabalho. Corroborando, Meyer (2001) reforçou a ideia que nem todas as políticas se traduzem em resultados positivos, nomeadamente a partilha de trabalho (*job sharing*) que, em termos de economia de escala, se torna prejudicial porque para o mesmo posto de trabalho existiriam duas pessoas.

A possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho tem como principais vantagens a oportunidade de o próprio fazer a sua gestão do tempo, sendo possível estar mais disponível para os seus. No entanto, o facto de trabalharem em casa pode fazer com que, muitas vezes, sejam obrigados a despendar noites ou fins de semana a trabalhar, desaparecendo, assim, os benefícios desta medida. Para a organização esta medida torna-se benéfica pelo facto do trabalhador utilizar as suas próprias instalações ao invés das da empresa e pela redução do absentismo. Todavia, os níveis de isolamento do trabalhador são maiores por não estar fisicamente presente, o que pode causar distanciamento da cultura empresarial. Por outro lado, comporta desvantagens ao nível do aumento da circulação da informação e da redução da comunicação informal, o que pode fazer com que haja uma estagnação por parte do colaborador (Davies, 2013; Osorio et al., 2014).

Bardoel et al. (2009) detetaram que as maiores falhas das políticas eram o facto de estas serem informais e apenas supervisionadas pelos superiores diretos que tinham pouca formação sobre o assunto e sobre os impactos das mesmas na organização. Por outro lado, os colaboradores não eram consultados acerca da criação das políticas, servindo apenas as necessidades da organização e não as dos colaboradores. Os fatores que representam maior dificuldade na implementação das políticas são: o aumento do volume de trabalho que se sobrepõe às necessidades pessoais dos colaboradores, o facto de o foco estar nos programas em vez de na alteração da cultura, a falta de envolvimento e comunicação por parte dos quadros superiores, a perceção das repercussões na carreira, a demora ou complexidade dos processos administrativos

inerentes, a comunicação pouco eficaz acerca das políticas e a atitude das chefias perante o uso das políticas.

Kossek et al. (1994) defendem que muitas das medidas adotadas pelas empresas se baseiam no apoio aos dependentes pela pressão dos governos e da sociedade, pelos benefícios estatais, e ainda pela diminuição da interferência dos dependentes no trabalho que, para além de promover uma maior atenção por parte dos trabalhadores, também lhes mostra que a empresa se preocupa com as suas necessidades. Empresas com mais mulheres na gestão de topo têm mais políticas de apoio ao WLB, empresas que pagam menores salários têm menores preocupações com a criação de programas de apoio e empresas com mais colaboradores têm maior número de ações neste sentido. Como tal, não basta criar as políticas, é necessário também favorecer uma cultura que apoie e incentive o uso das mesmas (Osorio et al., 2014).

Osorio et al. (2014) defendem que uma atitude proactiva na implementação de políticas de apoio ao WLB que criem estruturas flexíveis e que contribuam para o aumento da satisfação torna-se um desafio para os quadros superiores mas também representa uma enorme vantagem competitiva. Para as empresas a implementação destas práticas reflete-se na retenção de talentos, no aumento do comprometimento, no aumento da motivação dos colaboradores, na melhoria da imagem da empresa e do ambiente laboral, no aumento de produtividade e da performance e da rentabilidade (Bloom et al., 2010; Dex e Bond, 2005).

Na União Europeia, a nível governamental, destacam-se três tipos de políticas - assentes em benefícios sociais e fiscais, políticas de abandono e políticas formais de apoio a dependentes. No caso dos benefícios sociais e fiscais estes particularizam-se em abonos de família, apoios à educação dos dependentes, diminuição das taxas pagas consoante o agregado. No entanto, muitos destes benefícios são reduzidos em tempos de crise económica. No que concerne às políticas de abandono, destacam-se as licenças pagas de maternidade / paternidade / adoção. Os apoios aos dependentes traduzem-se no pagamento da creche ou de lares de idosos.

Como políticas privilegiadas pelos estados membro são destacadas a flexibilidade nos horários de trabalho, programas de apoio no local de trabalho e ainda a diminuição das horas trabalhadas. A redução do número de horas trabalhadas ou a autonomia da gestão das mesmas faz com que seja dada a possibilidade aos colaboradores de solicitarem horários flexíveis, redução horária em prole de um melhor aproveitamento do tempo para seu benefício próprio. No entanto, tal pedido pode ser negado pela organização por razões que se prendem com o impacto no negócio. Estudos revelam que 60% dos trabalhadores têm a possibilidade de tirar um dia por razões

familiares sem que seja necessária qualquer autorização específica e 65% diz que não é complicado pedir um dia de folga extra por razões pessoais (Davies, 2013).

Assim, é de realçar dois grandes grupos de políticas implementadas na União Europeia, umas focadas na melhoria dos aspetos estruturais dos países e outras mais associadas a aspetos laborais, sendo fornecidos subsídios e diversos incentivos para que as organizações implementem tais medidas (Andrade, 2011).

## **2.6. WLB na hotelaria**

### **2.6.1. Características do trabalho na hotelaria**

A temática do WLB tem sido estudada por diversos prismas; no entanto, apesar das suas características, a hotelaria tem sido uma área onde o estudo tem sido menos intensivo (Mulaney et al., 2007). A globalização a vários níveis da sociedade, a alteração da perceção do lazer, viagens, estudos e carreiras fez com que o sector hoteleiro sentisse necessidade de se adaptar às novas exigências, dar resposta às operações que decorrem 24/7/365 e manter uma vida satisfatória para os trabalhadores (Deery e Jago, 2009). Tendo em conta as diversas alterações em termos de consumo por parte dos turistas, as empresas do sector hoteleiro, para ganharem vantagens competitivas deveriam procurar soluções WLB que retenham os seus melhores trabalhadores de maneira a conseguir proporcionar um melhor serviço aos seus clientes (Mulaney et al., 2007; O'Neil, 2011).

As características únicas desta indústria fazem com que a cultura organizacional seja muitas vezes caracterizada por atributos muito específicos tais como a relação com o cliente, a satisfação e a diversidade do trabalho. A indústria é caracterizada igualmente por elevada rotação de pessoal acompanhada pela exaustão dos trabalhadores, pelo que quem entra de novo na indústria deverá identificar-se com a cultura organizacional da empresa que integra mas também com as peculiaridades da hotelaria (Dawson et al., 2010).

Trabalho intenso, longas horas de trabalho muitas vezes em horários que prejudicam a socialização, salários reduzidos, profissões pouco prestigiadas em termos sociais, elevada rotação das equipas, falta de flexibilidade de horários, pressão colocada pelos superiores, falta de comunicação e fracas condições dos equipamentos, são característicos da hotelaria, tornando-se um setor que nem sempre se torna muito apetecível a novos trabalhadores e com dificuldade na retenção de talentos. Ainda relativamente às condições de trabalho é muitas vezes referido a

insatisfação presente no ambiente de trabalho em geral, mas também o bom ambiente dentro da equipa de trabalho e a interação com o cliente.

### **2.6.2. Estudos de WLB na hotelaria**

Um dos estudos realizado no contexto do setor, por Deery e colegas (2008), revela que existem três fatores com maior impacto na elevada rotação de trabalhadores desta indústria: as atitudes para com o trabalho, as dimensões psicológicas e a cultura do hotel. Nas atitudes para com o trabalho insere-se o comprometimento com a organização, a satisfação e as características do emprego; nas dimensões psicológicas inclui-se esgotamento, a exaustão emocional e física; e na cultura da organização incluem-se as horas trabalhadas e a falta de flexibilidade associadas aos baixos salários que se tornam contraproducentes. Neste sentido, muitos colaboradores acabam por não só abandonar a organização como também a indústria, tentando encontrar melhores condições de trabalho que lhes permitam dar resposta à sua vida pessoal de forma mais satisfatória. Optam por fazê-lo para deixarem de prejudicar as suas famílias, amigos e a sua vida no geral em prole do trabalho (Deery et al., 2008).

Deery et al. (2008) enunciaram alguns dos antecedentes (Tabela 7) e consequentes (Tabela 8) do WLB que serviram de base ao seu estudo.

**Tabela 7: Antecedentes do WLB**

<b>Antecedentes</b>	<b>Autor</b>
Número de horas de trabalho	Cullen e McLaughlin (2006); De Cieri et al. (2005); Deery (2008) ; Guest (2002); Lewis (2003); MacInnes (2006); Roberts (2007); White et al. (2003)
Pressão de tempo	Lewis (2003); Mauno e Kinnunen (1999)
Grau flexibilidade	Lewis (2003); White et al. (2003)
Pressão financeira	Warren (2004); White et al. (2003)
Apoio dos colegas	De Cieri et al. (2005); White et al. (2003)
Apoio dos supervisores	De Cieri et al. (2005); White et al. (2003)
Comunicação entre as equipas	De Cieri et al. (2005)
Fatores demográficos (género, formação, estado civil, existência de filhos) e fatores socioeconómicos (tipo de contrato)	Doherty (2004); Guest (2002); Lyness e Kropf (2005); Mauno e Kinnunen (1999); Ponzellini (2006); Roberts (2007); Smith e Gardner (2007);Tomlinson (2006); White et al. (2003)
Nível de exigência do trabalho	De Cieri et al. (2005); Guest (2002) ; MacInnes (2006); Roberts (2007)
Nível de <i>stress</i> no trabalho	MacInnes (2006); Mauno e Kinnunen (1999); Roberts (2007)
Nível de exaustão emocional	MacInnes (2006); Mauno e Kinnunen (1999)
Personalidade	Guest (2002); Lewis (2003)

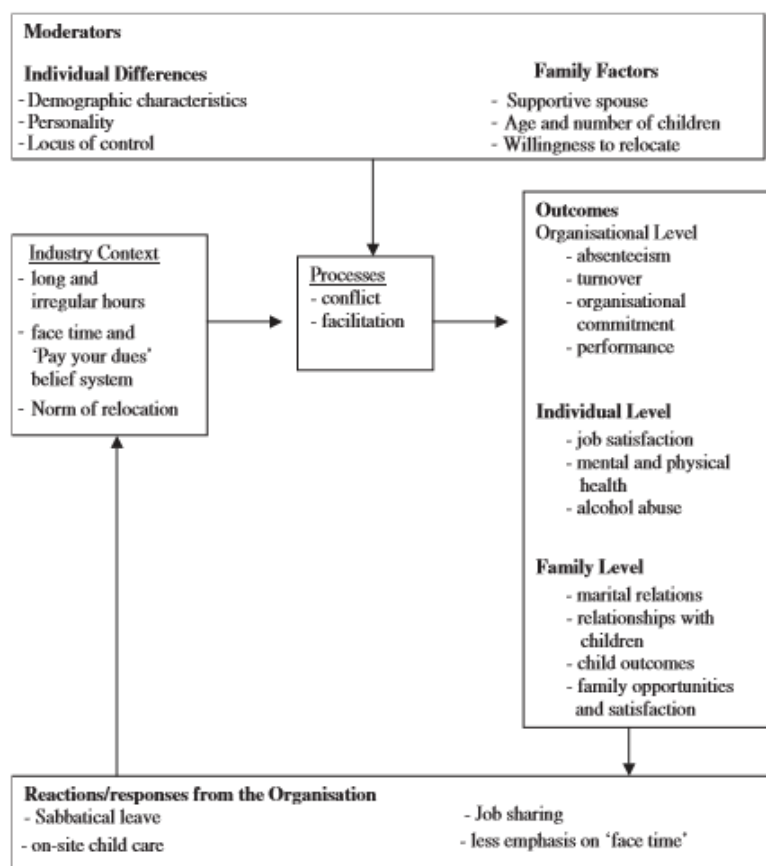
Fonte: Deery e Jago (2009, pp. 97-108)

**Tabela 8: Consequentes do WLB**

<b>Consequentes</b>	<b>Autor</b>
<i>Stress</i> no trabalho e no casamento	MacInnes (2006); Mauno e Kinnunen (1999); Roberts (2007)
Absentismo e intenção de abandonar a empresa	Deery (2002, 2008); Wang e Walumbwa (2007)
Sintomas psicossomáticos	Burchell et al. (1999); Lewis (2003); Mauno e Kinnunen (1999)
Dificuldades organizacionais em recrutar	Doherty (2004)

Fonte: Deery e Jago (2009, pp. 97-108)

Um outro estudo realizado no contexto da hotelaria é o de Mulvaney et al. (2007). Estes autores propõem um modelo (Figura 2) onde são considerados o contexto da indústria, os impactos individuais, sociais e familiares, as reações da organização e variáveis moderadoras, sugerindo cenários como facilitação ou conflito.

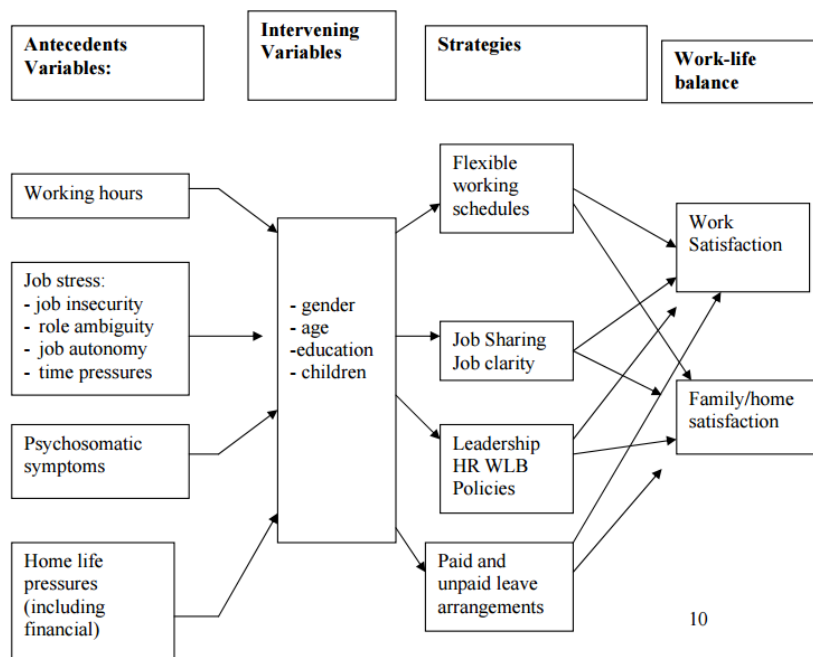


**Figura 2: Modelo de WLB de Mulvaney e colegas**

Fonte: Mulvaney et al. (2007, p. 68)

A retenção e atração de talentos, a diminuição dos custos, o manter e aumentar da qualidade do serviço ao cliente são cruciais na gestão dos hotéis, tendo sido observado que o WLB contribui para o atingir destes objetivos. Considerando que nem todos os hotéis cumprem com a implementação destas políticas, os que o fazem podem conseguir uma forte vantagem competitiva e ainda diminuir o absentismo, a rotação do pessoal, aumentar a produtividade e a performance (Mulvaney et al. (2007).

Derry et al. (2008) propõem também um modelo aplicado à indústria (Figura 3) onde as longas horas de trabalho, os níveis de *stress* associados à insegurança no trabalho, fraca a autonomia no trabalho, a pressão de tempo, a pressão da relação casa-trabalho, e ainda os sintomas psicossomáticos são evidenciados como os principais impactos negativos, sendo propostas práticas que tornem o trabalho mais flexível, teletrabalho, licenças pagas e não pagas.



**Figura 3: Modelo de WLB de Deery e Jago**

Fonte: Deery e Jago (2009, pp. 97-108)

Também as deslocções constantes, o trabalho aos fins de semana e os turnos rotativos influenciam fortemente o WLB dos trabalhadores desta indústria, sendo assinalado como principais benefícios do uso destas políticas, o aumento da performance e da produtividade por via do aumento da motivação, do comprometimento, da retenção do pessoal e da satisfação do cliente (Mulvaney et al., 2007).

Derry et al. (2008) afirmam que para muitos dos trabalhadores as longas horas de trabalho são um dos fatores mais problemáticos, nomeadamente pelas horas extra, os horários imprevisíveis e ainda pelo facto de muitos dos trabalhadores trabalharem quase todos os fins de semana e os superiores não o fazerem; existindo também a problemática do ‘presentismo’ que afeta principalmente a gestão de topo. Esta define-se pela necessidade de trabalhar muitas horas ou pelo menos estar presente muitas horas no trabalho. Esta atitude é justificada em três bases: pela vontade de estar presente para apoiar e dar resposta às necessidades dos trabalhadores, sejam elas operacionais ou emocionais; pela necessidade que sentem de estar sempre presentes para gerir o hotel; e pela cultura da gestão de um hotel ter a sua complexidade (Cullen e McLaughlin, 2006). Para os gestores, a disponibilidade total torna-se um hábito comum, havendo no caso de hierarquias superiores a possibilidade de fazer mais trabalho fora das instalações.

Num estudo de O’Neill (2011), o *stress* e a exaustão foram dois indicadores negativos fortemente presentes para descrever alguns dos inconvenientes da profissão, acompanhados pelo



baixo controle das horas de trabalho e das deslocações. Esta disponibilidade constante provoca impactos negativos na satisfação do indivíduo para com a sua vida e aumenta o *stress* sentido tanto no trabalho como fora dele. Tal facto reflete-se negativamente no WLB.

Bom ambiente dentro da equipa de trabalho, a comunicação informal com os superiores e a interação com o cliente são fatores de satisfação em oposição às condições de trabalho (Derry e Jago, 2009). No caso específico da hotelaria medidas como o teletrabalho (quando não há necessidade física de ter o indivíduo nas instalações); consultar o trabalhador acerca do seu horário (quando este obriga a muitas horas seguidas ou extraordinárias); fornecer apoio (quando há necessidade de deslocação), tornam-se práticas bastante apetecíveis e que têm custos reduzidos de implementação (Derry e Jago, 2009).

De todas as maneiras, as práticas só devem ser implementadas depois de feita uma análise interna para que sejam identificadas as forças da organização. Importa também considerar os fatores de natureza individual como a personalidade e as características do próprio indivíduo aquando da criação de políticas de apoio ao WLB (Derry e Jago, 2009).

Relativamente à rotação de pessoal, comum na indústria, esta comporta problemas ao nível dos elevados custos dos processos de recrutamento, pela possibilidade de fuga de informação da empresa, pela diminuição das competências organizacionais e, por consequência, leva à diminuição das vantagens competitivas. No entanto, quanto maior é a perceção de apoio por parte da organização, menor é a vontade de a deixar e maior é o WLB (Mulvaney et al., 2007).

Fazendo uma comparação entre géneros: as mulheres apresentam menos horas trabalhadas por semana, barreiras mais restritas entre a dimensão pessoal e laboral e, por conseguinte, um WLB mais elevado. Os elementos cuidadores do sexo feminino trabalham significativamente menos horas, sendo o estatuto parental moderador do número de horas trabalhadas. Estas apresentam menos situações de *stress* acerca das condições de trabalho pois as responsabilidades e solicitações fora do ambiente laboral são maiores podendo, por vezes, preferir trabalhar em tarefas com menores exigências que possibilitem um maior equilíbrio. Os indivíduos sem filhos, comparados com os que os têm, apresentam mais horas trabalhadas, maiores expectativas acerca da organização, maior trabalho emocional e barreiras mais permeáveis entre as dimensões trabalho e vida pessoal (Lawson et al., 2012).

A exaustão emocional acontece com bastante frequência em oposição à quantidade de tempo despendido em atividades de lazer e com as relações pessoais, devendo-se em grande parte aos

horários irregulares, ao trabalho ao fim de semana e feriados, e ao excesso de trabalho (Derry e Jago, 2009).

Os trabalhadores mais jovens trabalham mais horas por semana, têm mais expectativas organizacionais e barreiras mais permeáveis, por hipótese estas características podem estar relacionadas com a sua estrutura familiar mais flexível e com menores responsabilidades. Por outro lado, trabalhadores mais velhos têm maiores competências para promover o equilíbrio entre as várias dimensões da sua vida. Os homens, por sua vez revelam um maior controlo sob o trabalho e expectativas organizacionais a curto prazo (Lawson et al., 2012).

No que concerne às expectativas imediatas de carreira, para muitos, trabalhar na hotelaria é algo que os atrai pelo cariz social, pelo foco no serviço, pelo contacto com o público, pelo ritmo acelerado e variado, e que possibilita inúmeras áreas de progressão na carreira (O'Neill, 2011).

A falta de controlo sob o trabalho, a falta de proteção social e os salários reduzidos são fatores que influenciam a segurança do indivíduo quanto ao seu trabalho, sendo que estes fatores tomam proporções maiores pelas características, já referidas, da indústria. Contrariamente ao que seria expectável, os trabalhadores em regime temporário não apresentam níveis de segurança inferiores aos trabalhadores permanentes, tal é justificado pelo carácter sazonal inerente à indústria. Todavia os trabalhadores permanentes trabalham mais horas do que as contratadas, não sentindo o retorno das mesmas. Os trabalhadores com menor perceção de segurança no trabalho apresentam menor controlo pelas horas trabalhadas e maior propensão para conflitos interpessoais, familiares e para uma diminuição da sua saúde e bem-estar psicológico. Assim, o tipo de contrato não afeta tanto a perceção de segurança laboral como seria expectado pela cultura desta indústria (McNamara et al., 2011).

Relativamente à retenção dos colaboradores, fatores como a satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, oportunidades de progressão na carreira, investimento em formação, melhores condições de trabalho, melhoramento das contrapartidas não-salarias e aumento salarial são essenciais para combater os salários reduzidos, as reduzidas condições de trabalho, o *stress*, a exaustão e as longas horas de trabalho. Os trabalhadores desta indústria apresentam um maior risco para o abuso de álcool, drogas e tabaco devido às longas horas de trabalho, aos horários repartidos, ao baixo apoio emocional e à interação intensa e continuada que têm com os clientes (Derry e Jago, 2014).

Baum (2015) considera que a gestão dos recursos humanos em hotelaria se encontra um pouco estática em termos de evolução do acompanhamento da envolvente macro, considerando-se

pessimista em relações às alterações e às mudanças no sector. São detetadas alterações no sentido positivo mas os progressos são pequenos para a revolução que o sector necessita. Nos últimos anos tem sido solicitado um aumento e uma diferenciação das competências exigidas aos profissionais do sector, nomeadamente o domínio das redes sociais e de formas de comunicação alternativas. Tal facto tem originado o desaparecimento de alguns postos de trabalho, a criação de outros e o redesenhar de algumas funções em respostas as exigências e necessidades do sector.

A crise económica e o desemprego têm contribuído para as diversas alterações no trabalho dos hoteleiros, nomeadamente no que concerne ao recrutamento, às condições de trabalho e aos benefícios oferecidos, sendo cada vez mais usual o trabalho em regime de *part-time*, a existência de trabalhadores sobrequalificados, devido aos novos entrantes, o uso de estagiários e os salários reduzidos. Estes fatores acentuam o conflito entre os interesses individuais e os da empresa (Baum, 2015).

Contudo, para alguns, a compensação pelas condições de trabalho são os benefícios sociais como o *dress code*, o local de trabalho agradável, o contacto com o público, ambiente de trabalho aprazível e, quando existente, a oferta de formação pode por vezes ser uma atenuante do sentimento de insatisfação presente nos colaboradores desta área (O'Neill, 2011).

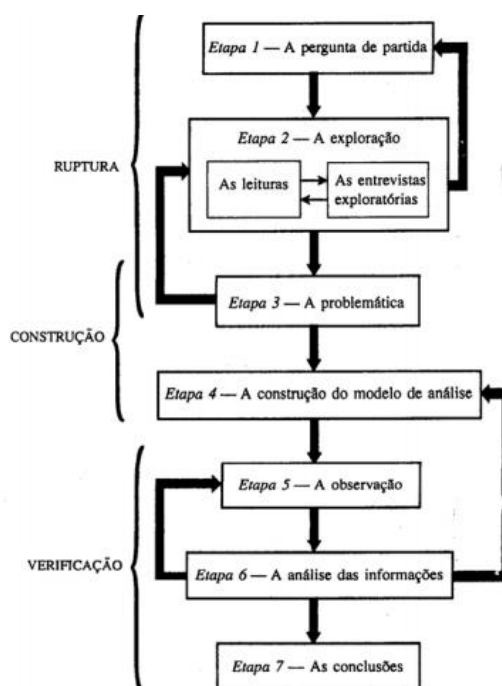
Para muitos trabalhadores hoteleiros, o hotel torna-se uma família, muitos dos amigos encontram-se no local de trabalho e em alguns casos, o cônjuge trabalha também na mesma indústria. Trabalhar na hotelaria apresenta-se como um sonho de criança, todavia, a intensidade das exigências faz com que existam muitos indivíduos a falharem para com as exigências familiares. Para contrariar esta situação tornam-se comuns casamentos entre pessoas da mesma área que de certa forma compreendem melhor as solicitações da profissão, que tanto afeta o planeamento familiar, as expectativas em relação ao parceiro e à criação de família pelas preocupações acerca da conciliação da vida familiar e laboral. Com efeito, muitos abandonam as suas expectativas pessoais e familiares em prole das suas carreiras. Tal acontece devido à dúvida da sua capacidade de conseguirem educar os seus filhos e de conseguirem manter um casamento, protelando muitas vezes esta decisão.

A integração da vida pessoal na profissional é um desafio que leva ao aumento da rotação nesta indústria pelas frustrações sucessivas a nível individual. Efetivamente não se torna favorável para uma vida em família o facto dos profissionais desta área serem peritos em controlar as emoções, sendo a inteligência emocional um dos factos relevantes neste contato permanente com pessoas (O'Neill, 2011).

## Capítulo 3. Metodologia

### 3.1. Princípios metodológicos

A investigação científica, segundo Quivy (2005), assenta em três procedimentos: ruptura, construção e verificação. A ruptura consiste no questionar de certos dados que permitam por à prova determinados conceitos até então considerados como correctos. Segue-se a construção, que tenta a partir de um sistema conceptual organizado criar proposições do fenómeno que irá ser estudado. Por último, segue-se a verificação, onde através dos dados obtidos se confirma as hipóteses enunciadas. Nestes processos, o autor identifica sete etapas identificadas na Figura 4. A primeira etapa define o fio condutor e o propósito da investigação; a segunda etapa procura criar contexto para a criação da problemática; a terceira etapa define a abordagem da investigação fazendo a interligação entre o processo de ruptura e de construção. A quarta fase torna a problemática explícita e restrita através de um modelo esquemático. A quinta etapa pressupõe o início do processo de verificação onde é necessário definir os dados pertinentes à investigação, definir a amostra e os instrumentos de recolha de dados. A sexta fase descodifica as informações previamente recolhidas dando-lhes significado no contexto do estudo que está a ser desenvolvido. A última fase torna-se o resumo do trabalho realizado devendo apresentar o procedimento de forma clara, apresentar os contributos da investigação e algumas considerações.



**Figura 4: Procedimentos e etapas da investigação científica**

Fonte: Quivy (2005, p. 27)

Com base no enunciado anteriormente, o desenho desta investigação seguiu um conjunto de fases que passamos a apresentar. Numa primeira fase foram definidos os objetivos da investigação que são lembrados na secção 3.2. Na segunda e terceiras fases foi realizada a revisão da literatura, sintetizada no capítulo 2, que permitiu criar o contexto para a investigação e selecionar a abordagem de investigação - no caso dedutiva. Na quarta fase foi criado o modelo concetual, que se apresenta na secção 3.3, e respetivas hipóteses. Na quinta fase, selecionaram-se os métodos de recolha de dados (quantitativo) e foi construído um inquérito aplicado a duas amostras da população hoteleira portuguesa (secção 3.4). No capítulo 4 serão apresentados e analisados os dados recolhidos (sexta fase) e no capítulo 5 apresentar-se-ão as conclusões desta investigação (sétima fase).

### **3.2. Objetivo geral e objetivos específicos**

Conforme explicitado anteriormente, o desenho e métodos de investigação utilizados neste estudo, que se descreverão neste capítulo, permitirão através de um processo dedutivo cumprir com os objetivos previamente enunciados. O objetivo geral desta investigação é o de estudar a perceção dos trabalhadores relativamente à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal no equilíbrio das suas relações pessoais afetivas.

O primeiro objetivo específico (analisar de que forma o conceito *work-life balance* tem sido abordado) foi concretizado com a revisão da literatura.

Os restantes objetivos específicos são os seguintes:

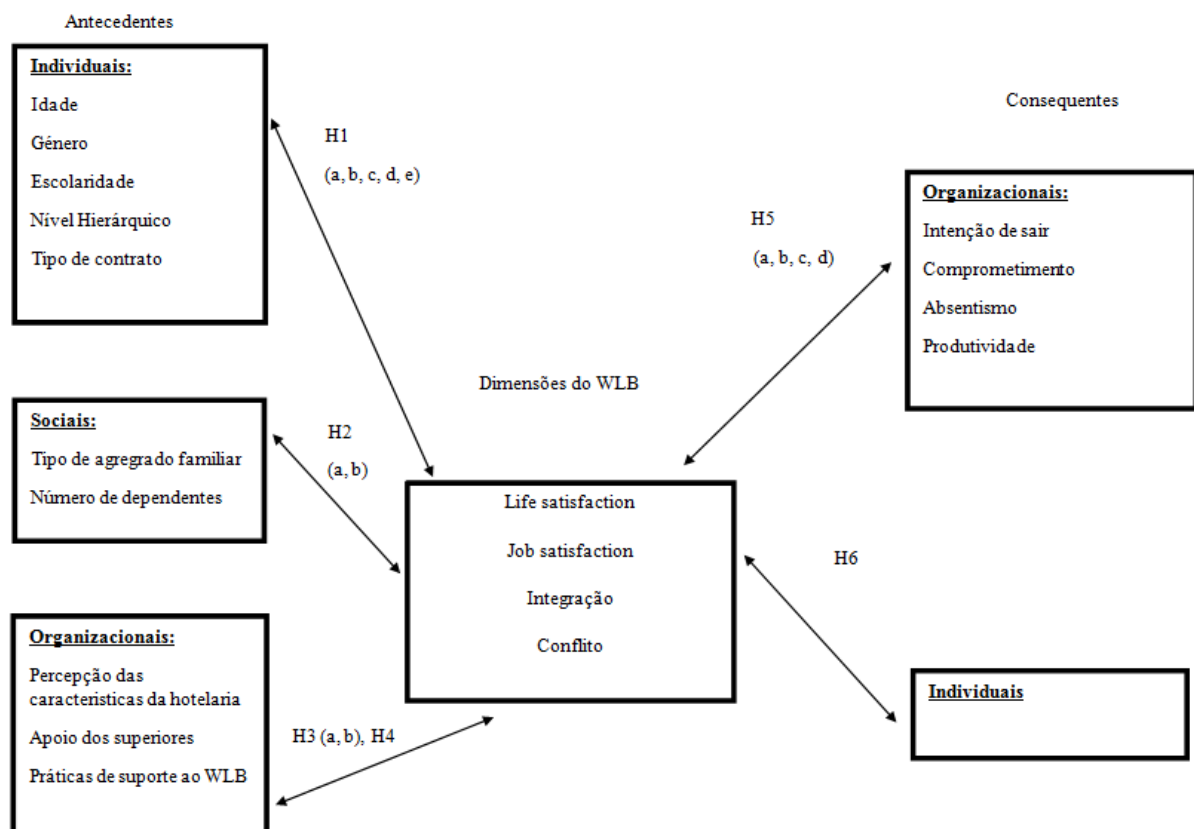
- Analisar as características do trabalho na hotelaria que influenciam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- Estudar a forma como os trabalhadores percecionam as práticas das empresas hoteleiras para apoiar o WLB;
- Identificar quais os antecedentes com maior impacto para a manutenção do WLB, bem como os seus consequentes, no caso dos trabalhadores da indústria hoteleira em Portugal.

O cumprimento destes objetivos permitirá dar resposta à seguinte questão de investigação: “*De que forma, na ótica dos trabalhadores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal influenciam o equilíbrio das relações pessoais afetivas?*”

### 3.3. Modelo conceptual e hipóteses

O modelo conceptual utilizado nesta investigação é baseado nas referências bibliográficas anteriormente identificadas, mais especificamente no trabalho desenvolvido por Mulvaney et al. (2007) e Deery e Jago (2009).

Na Figura 5 apresenta-se o referido modelo conceptual que foi testado numa amostra da população de trabalhadores hoteleiros em Portugal e numa amostra de trabalhadores de um grupo hoteleiro específico.



**Figura 5: Modelo conceptual da investigação**

Fonte: Elaboração própria

Os antecedentes do WLB são divididos em três grupos: individuais, sociais e organizacionais. Nos fatores individuais inserem-se a idade, o género, as habilitações escolares, o nível hierárquico e o estado profissional atual em termos do contrato. Nos fatores sociais, consta o tipo de agregado familiar, tendo particular importância o número de dependentes. Nos fatores

organizacionais inserem-se a percepção do apoio dos supervisores, das características da hotelaria, e das práticas de apoio ao WLB da empresa.

Quanto aos consequentes do WLB, estes dividem-se em dois grupos - os com efeito no indivíduo e os com efeito na organização. Os principais consequentes individuais referem-se a saúde, segurança, distúrbios psicossociais, problemas familiares, desgaste físico e emocional, que neste estudo foram tratados de forma agregada. Os consequentes que se referem à organização são a intenção de abandonar a empresa, o comprometimento para com a organização, o absentismo e a produtividade.

Quanto às dimensões do WLB incluiu-se a satisfação para com o trabalho, a satisfação para com a vida, a existência de conflitos e a existência de integração entre as dimensões laboral e pessoal do indivíduo. Um nível mais elevado de WLB implica maior satisfação com o trabalho, maior satisfação com a vida, menores níveis de conflito e maiores níveis de integração entre as duas esferas da vida do indivíduo.

Ao modelo concetual atrás apresentado correspondem as seguintes hipóteses:

**H1. Os fatores individuais estão associados ao WLB na hotelaria, da seguinte forma:**

**H1a) As pessoas dos escalões etários mais baixos apresentam um nível de WLB mais elevado**

Apesar de Dex e Bond (2005) defenderem que a faixa etária que apresenta menor WLB é a compreendida entre os 36 e os 46 anos, devido à fase da vida pessoal e profissional em que se encontram, estudos mais recentes concluíram que pessoas mais jovens estão mais motivadas para com a organização, sendo reduzidos os impactos nas dimensões de WLB, apresentando níveis mais elevados de satisfação perante o trabalho e a vida (Darcy et al., 2012; Lawson et al., 2012).

**H1b) As mulheres tendem a apresentar menores níveis de WLB**

Dex e Bond (2005), Smith e Gardner (2007) e Blomme et al. (2010) concluíram que indivíduos do género feminino são os que sentem maior influência das dimensões de WLB em comparação com os de género masculino. As mulheres optam por fazer mais uso dos programas de apoio ao WLB por estarem mais propensas ao conflito entre as duas esferas.

### **H1c) As pessoas com um nível de escolaridade menor apresentam menores níveis de WLB**

Deery et al. (2008) admite que as habilitações dos indivíduos têm impacto na forma como o indivíduo gere as dimensões associadas ao WLB sendo que Eagle et al. (1997) afirmam que indivíduos com níveis de escolaridades menores apresentam menores níveis de WLB.

### **H1d) Indivíduos de níveis hierárquicos superiores apresentam menores níveis de WLB**

Lawson et al. (2012) indicam que quando as funções exigem muitas tomadas de decisões, as dimensões de WLB são mais afetadas nomeadamente a satisfação e o conflito, dificultando a integração. Eagle et al. (1997), pelos seus estudos, confirmam que gestores de topo têm menores níveis de WLB.

### **H1e) O tipo de contrato está associado ao WLB na medida em que os trabalhadores temporários apresentam níveis de WLB mais elevados do que os trabalhadores permanentes**

Tal pode ser justificado pelo facto dos trabalhadores temporários saberem exatamente que se encontram a realizar um trabalho que tem um fim determinado (McNamara et al., 2011) e organizam a sua vida pessoal em função disso.

## **H2. Os fatores sociais estão associados ao WLB na hotelaria da seguinte forma:**

### **H2a) Existem diferenças nos níveis de WLB em função do tipo de agregado familiar**

Deery et al. (2008) concluíram que famílias monoparentais têm mais dificuldade em gerir o conflito e Lawson et al. (2012) propõem que indivíduos casados têm também menores níveis de WLB.

### **H2b) Quanto maior é o número de dependentes, menor são os níveis da dimensão conflito do WLB**

Lawson et al. (2012) admite que indivíduos com filhos procuram minorar o conflito e mais integração, devido às responsabilidades que têm fora do trabalho. Por vezes preferem até assumir funções com menores responsabilidades. Este efeito é mais notório enquanto os filhos são mais novos.



**H3. Os fatores organizacionais estão associados ao WLB na hotelaria da seguinte forma:**

**H3a) Os trabalhadores que percebem negativamente as características do trabalho em hotelaria apresentam menores níveis de WLB**

Mulvaney et al. (2007) e Deerry e Jago (2009) sugerem que a hotelaria tem práticas pouco *family-friendly* nomeadamente as longas e imprevisíveis horas de trabalho, e o impacto da frequente rotação de equipas, como principais fatores que contribuem para a diminuição do WLB.

**H3b) O apoio dos colegas e supervisores está positivamente associado ao nível de WLB**

Blomme et al. (2010) concluíram que o apoio da organização e dos supervisores permite um maior equilíbrio entre as obrigações do trabalho e a vida pessoal, mais especificamente a familiar, diminuindo assim os possíveis conflitos; aumentando a integração das duas esferas e por conseguinte também a satisfação do indivíduo perante a vida e o seu trabalho. Waumsley et al. (2010) afirmam que o baixo apoio dos superiores provoca baixos níveis de WLB.

**H4. O uso de programas de apoio ao WLB está associado a níveis de WLB mais elevados**

Haddon e Hede (2009) concluíram que os programas de apoio fazem com que o indivíduo consiga satisfazer as suas necessidades atingindo o WLB. Deery et al. (2008) afirmam que a existência de políticas de apoio ao WLB é fundamental para a sua manutenção, proporcionando indivíduos mais satisfeitos e a integração das duas esferas.

**H5. O nível de WLB está associado a consequentes organizacionais, da seguinte forma:**

**H5a) O nível de WLB está negativamente associado com a intenção de sair**

Deery et al. (2008) e Lawson et al. (2012) defendem que quanto maior são os conflitos e menor é a satisfação perante a vida, maiores são as consequências para a organização, nomeadamente no que se refere às intenções dos empregados em abandonar a empresa.

**H5b) O nível de WLB está negativamente associado ao nível de absentismo**

Pedersen e Lewis (2012) e Deerry e Jago (2009) afirmam que quanto menor for o WLB menor será o absentismo.

#### **H5c) O nível de WLB está positivamente associado à produtividade dos indivíduos**

Mulvaney et al. (2007) e Karatepe e Magaji (2008) concluíram que quando o indivíduo se sente satisfeito com a sua vida pessoal, maior é o seu nível de desempenho e produtividade no quadro das suas funções na organização.

#### **H5d) O nível de WLB está positivamente associado ao nível de compromisso dos indivíduos com a organização**

Pedersen e Lewis (2012) e Derry e Jago (2009) concluíram que os amigos e a família têm muita influência na forma como o indivíduo se comporta perante as várias dimensões da vida, pelo que quando o mesmo se encontra satisfeito com a sua vida, maior será o seu compromisso no seu local de trabalho.

#### **H6. O nível de WLB está associado a consequentes individuais, na medida em que trabalhadores com menores níveis de WLB apresentam mais frequentemente problemas de saúde**

Waumsley et al. (2010) afirmam que a inexistência de WLB provoca instabilidade emocional, problemas fisiológicos e psicológicos. Mulvaney et al. (2007) e Deery et al. (2008) destacam que a inexistência de equilíbrio provoca exaustão física e emocional nos indivíduos, e o aumento da insegurança.

### **3.4. Bases do estudo empírico**

Nesta investigação optou-se por recorrer a uma estratégia de investigação quantitativa, mais adequada a estudos de natureza dedutiva. O objetivo de investigação é correlacional e o método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário que, segundo Quivy (2005), possibilita quantificar diversos dados e assim, proceder a análises de correlação.

#### **3.4.1. Área de estudo: universo, amostragem e amostras**

Foram constituídas duas amostras para efeitos comparativos, ambas de natureza não-probabilística, do tipo por conveniência. Para efeitos de análise a amostra representativa da população hoteleira em geral denominar-se-á por “A” enquanto a amostra constituída por trabalhadores de um grupo hoteleiro específico será denominada por “B”.

a) Amostra A

O universo descreve-se como a população de trabalhadores em hotelaria em Portugal. De acordo com os dados do INE (2016) o setor de Alojamento, restauração e similares, empregava (em 2015) 189.219 pessoas<sup>2</sup>.

A amostra foi obtida através da técnica ‘bola de neve’ tendo sido utilizado um questionário de resposta fechada, para poder contornar algumas das desvantagens e beneficiar as vantagens enunciadas por Quivy (2005), tais como o facto de as respostas abertas serem mais superficiais e não permitirem grande exatidão e de por vezes não serem de fácil compreensão.

Para calcular a amostra representativa da população usou-se a seguinte formula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}} \quad . \text{Onde:}$$

N= tamanho da população;

Z = abscissa da normal padrão

p = estimativa da proporção.

$$q = 1 - p$$

d = erro amostral

n = tamanho da amostra

Sabendo que n corresponde a 189 219; assumindo um nível de confiança 90%, uma margem de erro de 10%, Z é um valor tabelado de 1,65; considera-se p= 0,50; e chega-se ao valor de n igual a 68 indivíduos.

b) Amostra B

Para a obtenção desta amostra contactou-se um grupo Hoteleiro português, reconhecido na indústria por ter as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos, e por se apresentar como um grupo preocupado com as questões do WLB desenvolvendo práticas específicas nesse

---

<sup>2</sup> Não foi possível aceder a dados fiáveis exclusivos do emprego em hotelaria.

sentido. Este segundo inquérito permitirá conclusões mais específicas quanto ao impacto deste tipo de práticas. Neste caso procurou-se obter uma amostra de, no mínimo, 30 trabalhadores.

### **3.4.2. Instrumento de recolha de dados**

A recolha de dados foi efetuada por meio de um questionário disseminado e respondido por via *online*, tendo sido utilizada a plataforma *Googleforms* para o efeito.

O questionário foi desenvolvido com base na literatura existente e em estudos anteriormente realizados sobre a temática. Tendo em conta os objetivos específicos da presente dissertação as perguntas focaram-se nas condições e características do trabalho em hotelaria, nas relações laborais e pessoais, nos fatores de satisfação dos indivíduos, nos potenciais conflitos, no apoio da organização, nas prioridades dos hoteleiros, nas consequências sentidas e ainda nas políticas e programas de suporte ao WLB. O questionário está disponível no Apêndice 1 e foi fundamentado na literatura conforme descrito nas Tabelas 9 a 16.

Numa primeira fase foi realizado um pré-teste ao questionário onde foi solicitado a oito pessoas que respondessem ao questionário e que dessem o seu parecer. Foram escolhidas quatro pessoas do sexo feminino e quatro pessoas do sexo masculino; quatro trabalhadores da área de hotelaria e quatro de diferentes áreas; seis pessoas com idades compreendidas no escalão dos 18 – 24 anos; uma pessoa com idade compreendida entre os 25 – 34 anos e uma pessoa com idade compreendida entre os 45 – 54 anos. A heterogeneidade deste grupo permitiu perceber se todas as questões estavam explícitas, se as questões eram de resposta intuitiva e ainda afinar a duração do preenchimento do questionário.

### **3.4.3. Recolha de dados**

#### **a) Amostra A**

Depois de realizadas as devidas alterações, o questionário foi difundido pelos estudantes da Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHTe), pelas redes sociais, por hotéis, amigos, conhecidos e familiares, trabalhadores do setor.

O questionário começou a ser difundido a 25/06/2016 e foi fechado 6 meses depois, tendo-se obtido um total de 88 respostas válidas.

#### **b) Amostra B**

No caso da amostra B, foi realizado um primeiro contacto para um grupo hoteleiro sediado em Lisboa pelo tipo de práticas de apoio ao WLB que tem vindo a implementar. Neste *e-mail* foram

explicados os objetivos da investigação, sendo solicitada a cooperação destes hotéis para o estudo. Posteriormente, após uma reunião no departamento de recursos humanos da unidade hoteleira, o questionário foi entregue em papel para que este fosse difundido pela empresa. O questionário foi distribuído e respondido ao longo do mês de Janeiro e Fevereiro 2017, tendo sido recolhidos 30 questionários.

**Tabela 9: Fundamentação do questionário**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
		Trabalha ou trabalhou nos últimos 12 meses no setor hoteleiro, pelo menos por um período superior a 3 meses?	Escala Dicotômica (Sim/Não)	<i>Pergunta de exclusão</i>	
1	1.1.	Assinale a opção que melhor descreve o seu trabalho no setor hoteleiro	Escala de concordância com sete níveis	Preocupo-me com os impactos do trabalho na minha saúde	Dex e Bond (2005)
	1.2.			Frequentemente tenho uma carga horária superior à prevista no contrato	Deery et al. (2008)
	1.3			Sinto-me feliz com o meu trabalho	Carlson et al. (2000)
	1.4			O conhecimento e competências usadas e adquiridas com o meu trabalho são transferíveis para outras áreas da minha vida	Karatepe e Magaji (2008)
	1.5			Sinto-me satisfeito com o meu trabalho	Carlson et al. (2000)
	1.6			Sinto-me comprometido e motivado com o meu trabalho	Haddon e Hede (2009)
	1.7			Consigo moldar o meu horário consoante as minhas necessidades	Karatepe e Magaji (2008)
	1.8			Sinto-me comprometido e motivado com a minha empresa	Haddon e Hede (2009)
	1.9			Trabalhar em hotelaria é stressante	Deery et al. (2008); Karatepe e Magaji (2008); Waumsley et al. (2010)
	1.10			Penso em procurar trabalho noutra área	Haddon e Hede (2009)
	1.11			Trago trabalho para casa todos os dias	Dex e Bond (2005)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 10: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
2	2.1	Consoante a importância relativa que atribui, assinale considerando a escala	Escala de importância com 7 níveis	Ser promovido	Deery et al. (2008)
	2.2			Escolaridade/ Formação	Deery et al. (2008)
	2.3			Atividades com a comunidade (ex. voluntariado)	Mulvaney et al. (2007)
	2.4			Salário acima da média	Deery et al. (2008)
	2.5			Relações com amigos e família	Pedersen e Lewis (2012)
	2.6			Ser bem sucedido a nível profissional	Carlson et al. (2000)
	2.7			Período/ atividades de relaxamento	Mulvaney et al. (2007)
	2.8			Religião	Mulvaney et al. (2007)
	2.9			Família	Mulvaney et al. (2007)
3	3.1	Assinale de acordo com a frequência com que sente o seguinte devido à sua atividade profissional, considerando a escala	Escala de frequência com 7 níveis	Insegurança no trabalho	Deery et al. (2008)
	3.2			Cansaço físico	Deery et al. (2008)
	3.3			Absentismo	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Dex e Bond (2005)
	3.4			Insatisfação com a sua vida	Pedersen e Lewis (2012)
	3.5			Diminuição da dedicação para com a organização	Carlson et al. (2000); Deery et al. (2008)
	3.6			Diminuição da produtividade	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Deery et al. (2008); Mulvaney et al. (2007)
	3.7			Desgaste emocional	Deery et al. (2008)
	3.8			Distúrbios psicossociais	Carlson et al. (2000); Deery et al. (2008)
	3.9			Dificuldades de socialização	Deery et al. (2008)
	3.10			Problemas com o/ a seu parceiro/a	Deery et al. (2008)
	3.11			Diminuição da participação na vida familiar	Karatepe e Magaji (2008)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 11: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
4	4.1.	Para cada uma das seguintes afirmações assinale a opção que melhor o descreve, considerando a escala	Escala de concordância com sete níveis	Consigo integrar o trabalho com a minha vida pessoal	Carlson et al. (2000)
	4.2			Recusar uma promoção ou transferência por motivos familiares ou pessoais teria impactos graves na minha carreira	Carlson et al. (2000); Darcy et al. (2011) ; Mulvaney et al. (2007)
	4.3			Sinto que o meu trabalho é um facilitador da minha vida pessoal	Carlson et al. (2000); Karatepe e Magaji (2008)
	4.4			Gosto de falar do meu trabalho aos que me são próximos	Bardoel et al. (2009); Carlson et al. (2000); Haddon e Hede (2009); Karatepe e Magaji (2008)
	4.5			O trabalho por turnos facilita os encontros com os meus amigos e familiares	Carlson et al.(2000); Pedersen e Lewis (2012)
	4.6			Considero que a minha empresa tem políticas e práticas que facilitam a integração da minha vida pessoal com a profissional	Deery et al. (2008)
	4.7			Sinto conflitos entre o meu trabalho e a minha vida privada	Haddon e Hede (2009); Waumsley et al. (2010)
	4.8			Sinto vontade de estar em dois sítios ao mesmo tempo	Carlson et al. (2000); Waumsley et al. (2010)
	4.9			Recomendaria a um amigo que se candidatasse a um emprego no sector hoteleiro	Carlson et al. (2000); Haddon e Hede (2009); Pedersen e Lewis (2012)
	4.10			Sinto que o meu trabalho me consome demasiado tempo proporcionando um efeito negativo na minha vida privada	Carlson et al. (2000); Haddon e Hede (2009); Waumsley et al. (2010)
	4.11			O facto de trabalhar em hotelaria afeta/afetou negativamente a minha decisão de constituir família	Carlson et al. (2000)

Fonte: Elaboração própria



**Tabela 12: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
5	5.1	Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, considerando a escala	Escala de concordância com sete níveis	A minha postura/comportamento no trabalho prejudica a minha vida pessoal	Carlson et al. (2000)
	5.2			A felicidade e o afeto que sinto na minha vida pessoal faz com que seja mais produtivo no trabalho	Karatepe e Magaji (2008)
	5.3			Sinto que o meu trabalho me realiza a nível pessoal	Carlson et al.( 2000); Haddon e Hede (2009)
	5.4			Ter um bom dia de trabalho torna-me melhor companheiro na minha vida pessoal	Karatepe e Magaji (2008)
	5.5			Penso muitas vezes em faltar ao meu trabalho e aguardo impacientemente a hora de saída	Carlson et al. (2000); Waumsley et al. (2010)
	5.6			As minhas preocupações pessoais interferem negativamente com o meu trabalho	Carlson et al. (2000); Karatepe e Magaji (2008); Waumsley et al. (2010)
	5.7			Os meus amigos e familiares dizem-me que trabalho demais	Mulvaney et al. (2007)
	5.8			A minha família e amigos apoiam a minha carreira e incentivam-me	Mulvaney et.al. (2007)
	5.9			A minha vida pessoal ajuda-me a sentir relaxado e pronto para o dia seguinte	Karatepe e Magaji (2008)
	5.10			A maioria dos meus objetivos pessoais está centrada no meu trabalho	Carlson et al. (2000)
	5.11			Sinto que a minha vida pessoal dificulta o meu trabalho	Carlson et al. (2000); Karatepe e Magaji (2008)
	5.12			Falar com as pessoas que lhe são próximas ajudam-me a lidar com problemas no trabalho	Darcy et al. (2011) ; Karatepe e Magaji (2008)
	5.13			Quando saio do trabalho sinto-me tão exausto emocionalmente que não consigo fazer coisas que gosto	Carlson et al. (2000); Karatepe e Magaji (2008); Waumsley et al. (2010)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 13: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
6	6.1	Assinale a opção que considera mais apropriada, considerando a escala	Escala de concordância com sete níveis	Os meus superiores reconhecem que os seus colaboradores têm família e vida fora do trabalho	Darcy et al. (2011)
	6.2			O meu superior preocupa-se com os meus objetivos profissionais	Carlson et al. (2000); Darcy et al. (2011)
	6.3			O meu superior preocupa-se com os meus objetivos pessoais	Carlson et al. (2000); Darcy et al. (2011)
	6.4			O meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus superiores	Haddon e Hede (2009)
7	7.1	Diga em que medida está satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com as seguintes variáveis, considerando a escala	Escala de satisfação com 7 níveis	Oportunidades de formação	Deery et al. (2008)
	7.2			Condições físicas de trabalho	Haddon e Hede (2009)
	7.3			Salário	Deery et al. (2008)
	7.4			Apoio e cooperação entre os colegas e superiores	Haddon e Hede (2009)
	7.5			Com o seu trabalho de um modo geral	Haddon e Hede (2009)
	7.6			Forma como as suas capacidades são usadas	Haddon e Hede (2009)
	7.7			Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Haddon e Hede (2009)
	7.8			Perspetivas de trabalho	Haddon e Hede (2009)
	7.9			Carga horária	Deery et al. (2008)
	7.10			Com a sua vida pessoal de um modo geral	Haddon e Hede (2009)
8	8.1	Considere as medidas que existem na sua empresa e classifique consoante a opção que melhor se enquadra	Escala de existência x utilidade	Licença sem vencimento por motivos pessoais	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.2			Trabalho a tempo parcial por razões familiares	Smith e Gardner (2007)
	8.3			Trabalho a tempo parcial por questões pessoais	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.4			Teletrabalho	Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007); Bardoel et al. (2009)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 14 : Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
8	8.5	Considere as medidas que existem na sua empresa e classifique consoante a opção que melhor se enquadra	Escala de existência x utilidade	Trabalho a partir de casa	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.6			Horário flexível	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.7			Eventos na empresa com a família	Waumsley et al. (2010)
	8.8			Apoio ao estudo – financeiro	Smith e Gardner (2007)
	8.9			Apoio ao estudo – <i>time off</i>	Bardoel et al. (2009) ; Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.10			Apoios à educação dos filhos	Smith e Gardner (2007)
	8.11			Licença paga por motivos pessoais	Bardoel et al. (2009)
	8.12			<i>Time off</i> para assistir a eventos não profissionais	Smith e Gardner (2007)
	8.13			Licença de maternidade/parentalidade paga para além do legalmente exigido	Bardoel et al. (2009); Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.14			Seguros de saúde	Bardoel et al. (2009); Carlson et al. (2000); Smith e Gardner (2007)
	8.15			Horários comprimidos (40 horas de trabalho semanal divididas no mínimo de dias possível)	Carlson et al.( 2000); Pedersen e Lewis (2012)
		Que medida gostaria que fosse implementada na sua empresa que proporcionasse um maior equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional? (resposta aberta)			
		Se pudesse mudar alguma coisa no seu trabalho o que seria? (resposta aberta)			

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 15: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Fonte
Dados profissionais	11	Função	(resposta aberta)		Bardoel et al. (2009); Carlson et al. (2000); Deery et al. (2008); Smith e Gardner (2007)
	12	Departamento	(resposta aberta)		
	13	Estado profissional actual	Escolha múltipla	Contratado a termo, em regime de tempo parcial; Contratado sem termo, em regime de tempo parcial; Trabalhador temporário; Desempregado; Contratado a termo a tempo inteiro; Contratado sem termo a tempo inteiro.	
	14	Quantas horas trabalha por semana, incluindo o trabalho suplementar?	(resposta aberta)		
	15	Quantas folgas semanais tem?	Escolha múltipla	1; 2; 3; Outro. Qual?	
	16	As folgas são rotativas?	Escala dictómica	Sim/Não	
	17	Quantos dias de folga num mês são ao fim de semana?	Escolha múltipla	0; 1-2; 3-4; 5-6; 7-8	
	18	Qual o distrito onde trabalha?	Escolha múltipla	(distritos de Portugal)	
	19	Diga, por favor, há quanto tempo integra o sector hoteleiro (em meses).	(resposta aberta)		
	20	Tem intenção de sair?	Escala dictómica	Sim/Não	
	20.1.	Se respondeu "sim", dentro de quanto tempo?	Resposta aberta		

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 16: Fundamentação do questionário (continuação)**

Número da questão		Questão	Tipo de escala	Variáveis	Bibliografia
	21	Idade	Escolha múltipla	18 – 24; 25 – 34; 35 – 44; 45 – 54;> 55	Bardoel et al. (2009); Carlson et al. (2000); Deery et al. (2008); Smith e Gardner (2007)
	22	Género	Escolha múltipla	Feminino; Masculino	
	23	Habilitações		Inferior ao 1º Ciclo; 1º Ciclo do ensino básico; 2º Ciclo do ensino básico; 3º Ciclo do ensino básico; Ensino Secundário; Ensino pós secundário não superior de nível IV; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento; Pós – doutoramento	
	24	Qual é o distrito da sua residência?		Açores; Aveiro; Beja; Braga; Bragança; Castelo Branco; Coimbra; Évora; Faro; Guarda; Leiria; Lisboa; Madeira; Portalegre; Porto; Santarém; Setúbal; Viana do Castelo; Vila Real; Viseu	
	25	Qual das seguintes opções melhor descreve o seu agregado familiar		Casal; Casal com filhos; Casal com ascendentes; Casal com filhos e ascendentes; Sozinho com filhos; Sozinho; Outra. Qual?	
	26	Qual é o número de dependentes (adultos e crianças) a seu cargo?	(resposta aberta)		
	27	Quais as suas idades?	(resposta aberta)		

Fonte: Elaboração própria

### 3.4.4.Tratamento de dados

O tratamento dos dados foi realizado utilizando o programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), uma ferramenta informática que permite a realização de cálculos estatísticos complexos, aglutinar os dados, fazer análises e obter os resultados das mesmas (Pereira, 1999).

Numa primeira fase foi realizada uma análise calculando o Alpha de Cronbach, para as variáveis que correspondem a escalas, que permite apurar o grau de consistência interna, dando assim o grau de fiabilidade dos mesmos. Segundo Murphy e Davidsholder (1988) considera-se: fiabilidade inaceitável quando  $\alpha < 0,6$ ; fiabilidade baixa quando  $0,6 \leq \alpha < 0,8$ ; fiabilidade moderada a elevada quando  $0,8 \leq \alpha < 0,9$ ; fiabilidade elevada quando  $\alpha > 0,9$ . Os resultados são apresentados na Tabela 17.

**Tabela 17: Análise da consistência interna (Alpha de Cronbach)**

	<b>Amostra A</b>	<b>Amostra B</b>
Fiabilidade inaceitável	Dimensão WLB - Satisfação para com a vida (0,336)	Dimensão WLB - Satisfação para com a vida (0,240)
Fiabilidade baixa	Características do sector hoteleiro (0,607) Dimensão WLB - Integração (0,686) Comprometimento (0,644) Programas e medidas (0,739)	Apoio do superior (0,644) Características do sector hoteleiro (0,634) Dimensão WLB - Conflito (0,647) Dimensão WLB - Integração (0,615) Comprometimento (0,673) Consequentes individuais (0,680)
Fiabilidade moderada a elevada	Dimensão WLB - Conflito (0,836)	Programas e medidas (0,848)
Fiabilidade elevada	Dimensão WLB - Satisfação com o trabalho (0,904) Apoio do superior (0,931)	Dimensão WLB - Satisfação com o trabalho (0,912)

Fonte: Elaboração própria

Por conseguinte a variável dimensão de WLB ‘satisfação para com a vida’, em ambas as amostras, não poderá ser considerada para análise, pelo facto de não ser internamente consistente. Assim a análise das dimensões do WLB cinge-se às dimensões conflito, integração

e satisfação para com o trabalho. As variáveis que não constam na Tabela 17 são variáveis compostas apenas por um item, como tal não foi realizada a análise de consistência interna.

Posteriormente para efeitos de análise correlacional, as escalas foram transformadas em variáveis agregadoras. Para o efeito foi utilizada a média dos itens que correspondiam à mesma variável de estudo. O uso deste método justifica-se com o facto dos autores de referência na concepção do questionário terem usado este método para aglutinar as várias respostas nas variáveis em estudo.

Por último, foram apuradas correlações, através do coeficiente de Pearson, de modo a apurar as associações previstas no modelo conceptual. Considera-se correlação perfeitamente positiva entre duas variáveis quando  $r=1$ ; correlação perfeitamente negativa quando  $r=-1$ ; correlação nula quando  $r=0$ . Mais especificamente, Santos (2007) descreve as correlações da consoante a sua intensidade segundo o representado na Tabela 18.

**Tabela 18: Coeficientes de correlação**

Coeficiente de correlação	Tipo de correlação
$r=1$	Perfeita positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r \leq -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r \leq -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r \leq -0,8$	Forte negativa
$r = -1$	Perfeita negativa

Fonte: Santos (2007)

As dimensões do WLB foram também aglutinadas pelo cálculo das médias das respostas obtidas nas questões individuais, conforme se representa na Tabela 19. Deste modo, na dimensão conflito quanto menor for o valor resultante da média maior é o WLB; enquanto nas restantes (*life satisfaction*, *job satisfaction*, integração) quanto maior for a média maior é o WLB. No entanto a dimensão *life satisfaction* não será analisada pelos motivos anteriormente enunciados.

**Tabela 19: Questões associadas a cada dimensão WLB**

Dimensões de WLB			
Conflito	Integração	<i>Job satisfaction</i>	<i>Life Satisfaction</i>
4.2; 4.8; 4.7; 4.10; 4.11; 5.1; 5.6; 5.5; 5.7; 5.11; 5.13	1.7; 4.1; 4.3; 4.5; 4.6.	1.3; 1.4; 1.5; 4.4; 4.9; 5.3; 5.10; 7.1; 7.2; 7.4; 7.3; 7.5; 7.6; 7.7; 7.8; 7.9.	3.4; 7.10.

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às restantes variáveis do modelo, os dados foram aglutinados consoante o tema a que se referiam as questões. Deste modo, na Tabela 20 podem ser consultadas as variáveis e as respetivas questões que lhe deram origem.

**Tabela 20: Questões relacionadas com os antecedentes e consequentes**

Antecedentes						Consequentes		
Individuais		Sociais		Organizacionais		Individuais	Organizacionais	
Idade	21	Tipo de agregado	25	Caracterís- ticas da hotelaria	1.2; 1.9; 1.11	1.1; 3.1; 3.8; 3.9; 3.10; 3.11; 3.2; 3.7	Intenção de sair	1.10
Género	22	Número de dependen tes	26	Apoio dos superiores	6.1; 6.2; 6.3; 6.4.		Comprometi- mento	1.6; 3.5.
Habilitações	23			Práticas e políticas	8; 4.6.		Absentismo	3.3.
Função	11						Produtividade	3.6.
Departamento	12							
Tipo de contrato	13							

Fonte: Elaboração própria

Para realizar a análise com base nos dados sociodemográficos e nos dados profissionais, foi realizado um *split file* na base de dados de modo a que os dados fossem apresentados consoante os grupos definidos.



## Capítulo 4. Resultados

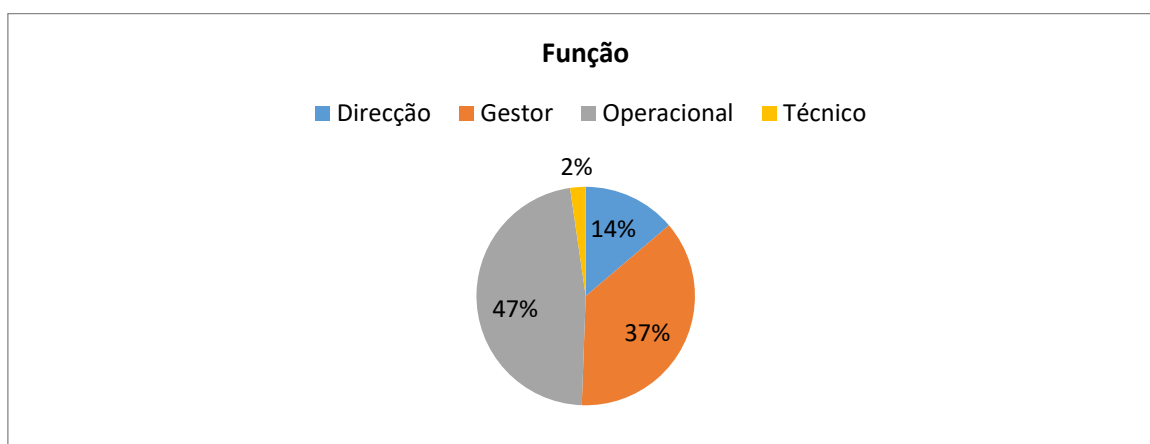
### 4.1. Caracterização das amostras

No que diz respeito à amostra representativa da população de trabalhadores da indústria hoteleira, os indivíduos caracterizam-se maioritariamente como sendo do sexo feminino (52,9%), com idades compreendidas entre os 25-34 anos (34,5%) e 57,5% são licenciados. O agregado familiar caracteriza-se por pessoas sozinhas (33,3%), sendo que a opção “casal com filhos” representa menos 2,3% e, maioritariamente, tem apenas um dependente (16,1%) com a idade média de 10 anos.

No que concerne à situação profissional 36,8% são contratados sem termo, a tempo inteiro e com uma média de horas trabalhadas de 41h por semana. O departamento mais representado é o *Food and Beverages* (F&B) (31%), seguindo – se o Alojamento (28,7%). Em termos de nível da função exercida, 47,1 % dos respondentes são operacionais, enquanto 36,8% são gestores (Apêndice 2).

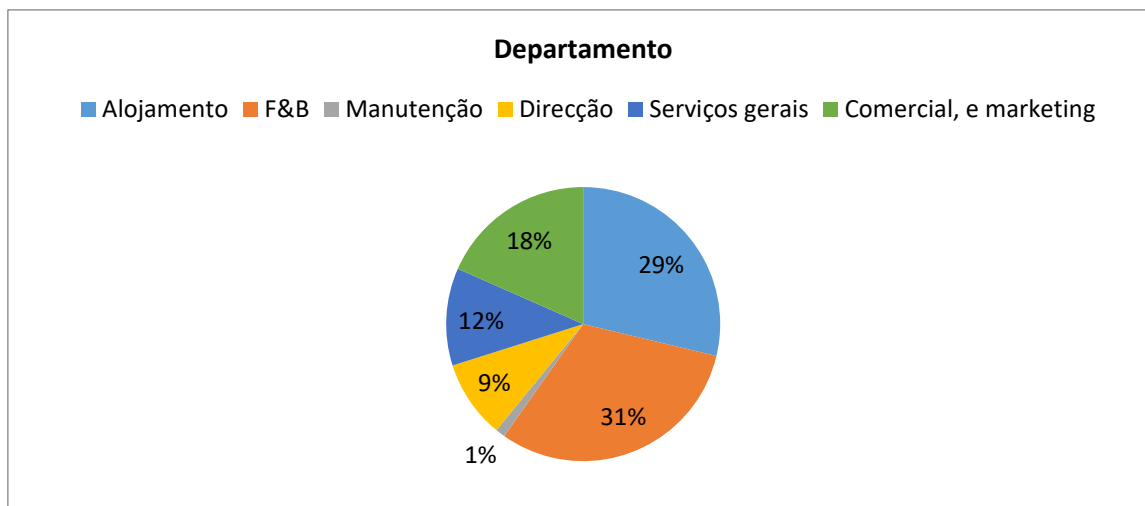
Relativamente às variáveis profissionais a amostra apresenta-se heterogénea, já que todas as opções ao nível da função exercida (Figura 6), do departamento (Figura 7) e do tipo de contrato (Figura 8) estão representadas.

Para efeitos de análise, foi considerado como ‘direção’ as funções relativas à administração e direção das unidades hoteleiras, como ‘gestor’ as funções associadas à gestão dos departamentos, como ‘operacional’ se a função é relativa à operação e como ‘técnico’ funções com responsabilidades nas áreas técnicas da atividade hoteleira.



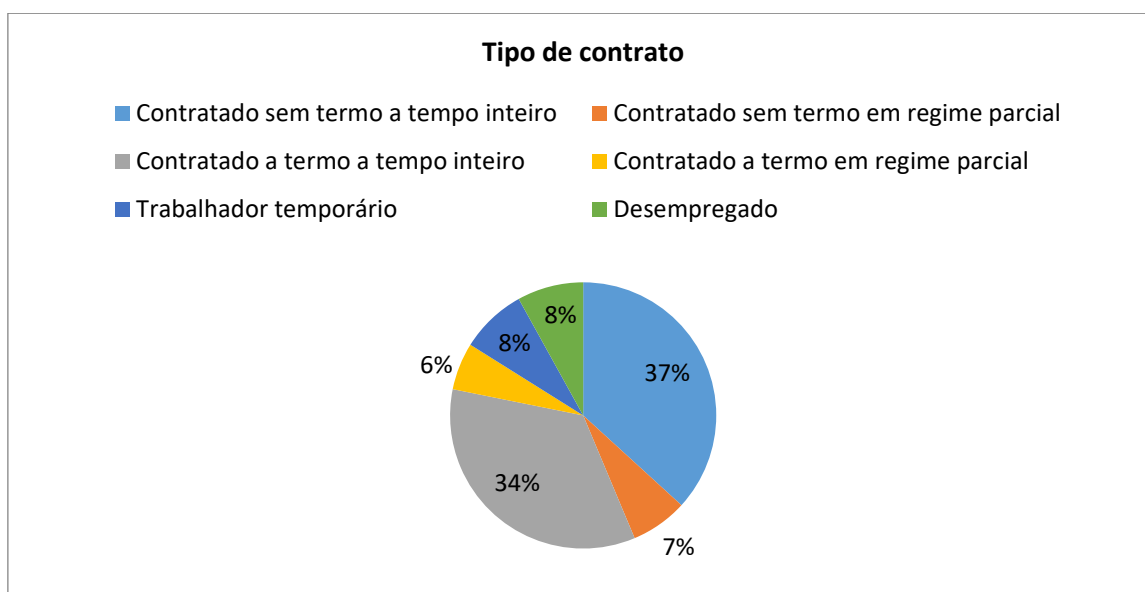
**Figura 6: Distribuição da amostra A por nível funcional**

Fonte: Elaboração própria



**Figura 7: Distribuição da amostra A por departamento**

Fonte: Elaboração própria



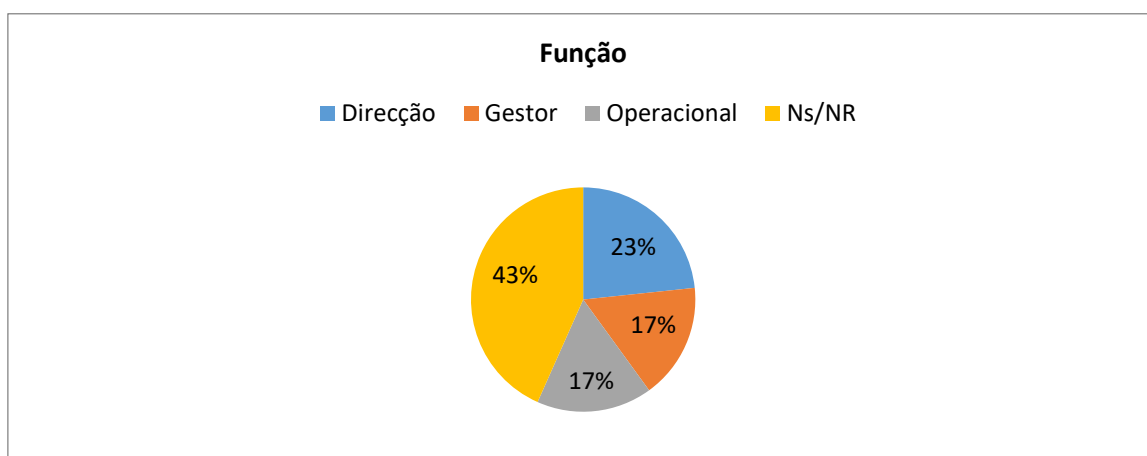
**Figura 8: Distribuição da amostra A por tipo de contrato**

Fonte: Elaboração própria

Focando agora na amostra B, constituída por trabalhadores da cadeia hoteleira que possui políticas e programas de WLB, os respondentes têm maioritariamente idades compreendidas entre os 35 – 44 anos (50%), são do sexo masculino (63,3%) e licenciados (36,7%) ou têm o ensino secundário (33,3 %). No que concerne ao agregado familiar, 56,7% descrevem o seu como “casal com filhos”, sendo que 36,7% tem dois filhos com a média de idade aproximada de 8 anos.

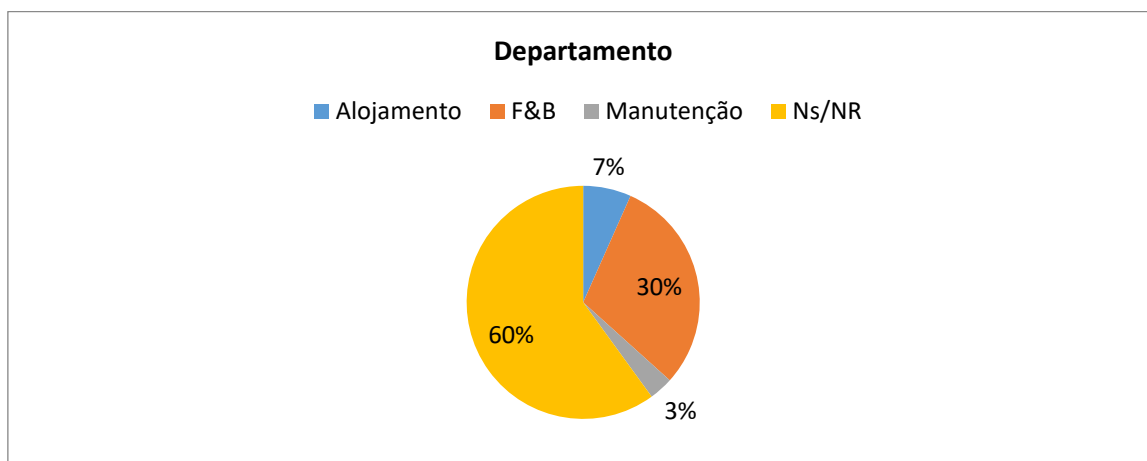
A amostra caracteriza-se também pelos respondentes pertencerem maioritariamente ao departamento de *F&B* (75%), ocuparem cargos de direcção (41, 2%), com contratos sem termo a tempo inteiro (50%) e apresentarem uma média de horas semanais trabalhadas de 42 horas (Apêndice 3).

Contrariamente à amostra A, nem todas as opções das variáveis profissionais estão representadas nesta amostra, pelo que esta se revela menos heterogénea. Apresentam-se nas Figura 9, Figura 10 e Figura 11 a caracterização deste amostra por função exercida, departamento e o tipo de contrato, respetivamente.



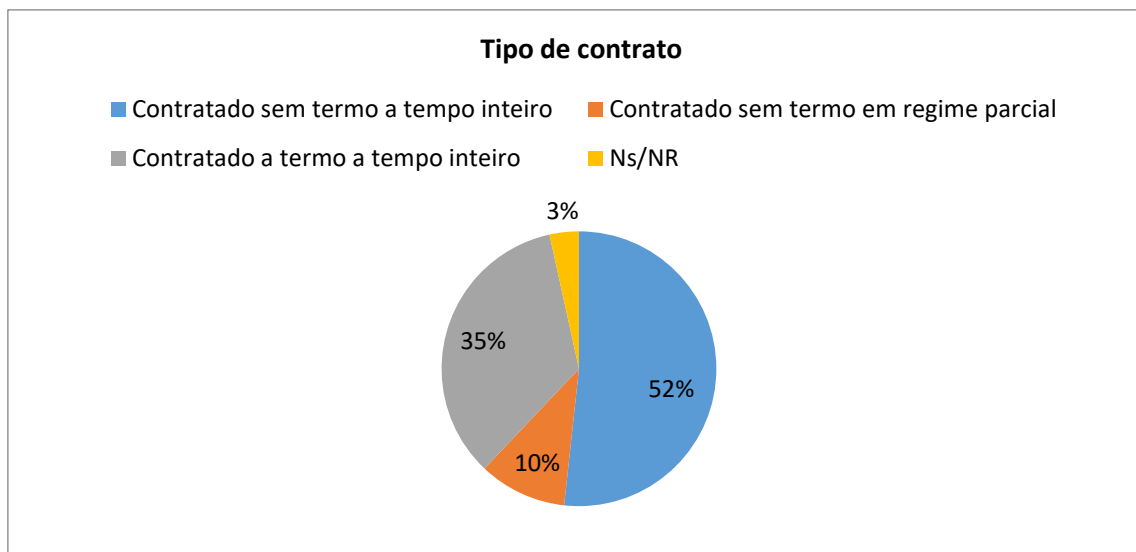
**Figura 9: Distribuição da amostra B por nível funcional**

Fonte: Elaboração própria



**Figura 10: Distribuição da amostra B por Departamento**

Fonte: Elaboração própria



**Figura 11: Distribuição da amostra A por tipo de contrato**

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Apuramento dos resultados

Tendo por base o modelo conceptual desta investigação foram realizadas correlações entre as várias componentes do modelo de forma a testar as hipóteses. Os valores são apresentados na Tabela 21 para a amostra A e na Tabela 22 para a amostra B. Estas revelam a relação existente entre os fatores antecedentes e as dimensões do WLB, e entre este e os consequentes previstos no modelo conceptual.

Verifica-se que nenhuma das amostras apresenta correlações superiores a 0,80 e que as correlações existentes são na sua maioria fracas independentemente de serem positivas ou negativas.

**Tabela 21: Correlações relativas à amostra A**

	<b>Job satisfaction</b>	<b>Integração</b>	<b>Conflito</b>
<b>Antecedentes</b>			
Percepção das características da hotelaria	-0,034 (sig. 0.752)	-0,225* (sig. 0.036)	0,523* (sig. 0.000)
Práticas de apoio ao WLB	0,636* (sig. 0.000)	0,766* (sig. 0.000)	-0,228 * (sig. 0.026)
Apoio dos superiores	0,628* (sig. 0.000)	0,453* (sig. 0.000)	-0,294* (sig. 0.000)
<b>Consequentes organizacionais</b>			
Absentismo	-0,116 (sig. 0.308)	-0,027 (sig. 0.812)	0,309* (sig. 0.006)
Intenção de sair do sector	-0,382* (sig. 0.000)	-0,171 (sig. 0.122)	0,301* (sig. 0.000)
Comprometimento	0,670* (sig. 0.000)	0,381* (sig. 0.000)	-0,323* (sig. 0.002)
Produtividade	-0,258* (sig. 0.016)	0,162 (sig. 0.135)	0,527* (sig. 0.000)
<b>Consequentes individuais</b>			
	-0,352* (sig. 0.00)	-0,372* (sig. 0.000)	0,812* (sig. 0.001)
<b>Dimensões WLB</b>			
Job satisfaction	1	0,647* (sig. 0.000)	-0,199 (sig. 0.064)
Conflito	-0,199 (sig. 0.064)	-0,263* (sig. 0.014)	1
Integração	0,647* (sig. 0.000)	1	-0,263* (sig. 0.014)

\* Correlação significativa:  $\alpha < 0.05$

Fonte: Elaboração própria

Nesta amostra seis correlações apresentam níveis de significância superiores a 0,05 pelo não foram considerados na análise.

**Tabela 22: Correlações da amostra B**

	<b>Job satisfaction</b>	<b>Integração</b>	<b>Conflito</b>
<b>Antecedentes</b>			
Percepção das características da hotelaria	-0,041 (sig. 0.831)	-0,033 (sig. 0.864)	0,306 (sig. 0.100)
Práticas e políticas de apoio ao WLB	0,177 (sig. 0.359)	0,479* (sig. 0.009)	-0,251 (sig. 0.188)
Apoio dos superiores	0,511* (sig. 0.005)	0,233 * (sig. 0.019)	-0,249* (sig. 0.024)
<b>Consequentes organizacionais</b>			
Absentismo	-0,506* (sig. 0.006)	-0,281* (sig. 0.042)	0,502 (sig. 0.07)
Intenção de sair do sector	-0,422* (sig. 0.011)	-0,247 (sig. 0.188)	0,439* (sig. 0.015)
Comprometimento	0,278 (sig. 0.138)	0,151 (sig. 0.427)	-0,411* (sig. 0.024)
Produtividade	-0,607* (sig. 0.000)	-0,060 (sig. 0.759)	0,550* (sig. 0.002)
<b>Consequentes individuais</b>			
	-0,419* (sig. 0.021)	0,040 (sig. 0.835)	0,036 (sig. 0.849)
<b>Dimensões WLB</b>			
Job satisfaction	1	0,373* (sig. 0.042)	-0,606* (sig. 0.000)
Conflito	-0,606* (sig. 0.000)	- 0,449* (sig. 0.013)	1
Integração	0,373* (sig. 0.042)	1	-0,449* (sig. 0.013)

\* Correlação significativa;  $\alpha < 0.05$

Fonte: Elaboração própria

Na amostra B, são também várias as correlações com níveis de significância superiores a 0,05, pelo que tiveram que ser desconsideradas da análise.

No que se concerne às práticas de promoção do WLB, foi usada uma escala de utilidade de onde foram extraídos os dados presentes na Tabela 23 para a amostra A e na Tabela 24 para a amostra B.

Para a elaboração da análise das variáveis sociodemográficas foram apuradas as médias das dimensões de WLB (Apêndice 4 e Apêndice 5).

**Tabela 23: Existência e utilidade de práticas de apoio ao WLB – Amostra A**

	Moda
Licença sem vencimento motivos pessoais	1
Trabalho <i>part-time</i> por motivos familiares	1
Trabalho <i>part-time</i> por motivos pessoais	1
Teletrabalho	1
Trabalho a partir de casa	1
Horário flexível	3
Eventos da empresa para a família	1
Apoio ao estudo (financeiro)	1
Apoio ao estudo ( <i>time off</i> )	1
Apoio à educação dos filhos	1
Licença com vencimento por motivos pessoais	1
Timeoff para eventos pessoais	1
Licença maternidade/paternidade paga para além do obrigatório	1
Seguro de saúde	3
Horários comprimidos	1

(Escala: 1 – Não existe, mas vejo utilidade; 2- Não existe e não vejo utilidade; 3- Existe e vejo utilidade; 4- Existe e não vejo utilidade)

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 24: Existência e utilidade de práticas de apoio ao WLB – Amostra B**

	Moda
Licença sem vencimento motivos pessoais	1
Trabalho <i>part-time</i> por motivos familiares	2
Trabalho <i>part-time</i> por motivos pessoais	2
Teletrabalho	1
Trabalho a partir de casa	2
Horário flexível	3
Eventos da empresa para a família	3
Apoio ao estudo (financeiro)	1
Apoio ao estudo ( <i>time off</i> )	1
Apoio à educação dos filhos	1
Licença com vencimento por motivos pessoais	1
Timeoff para eventos pessoais	2
Licença maternidade/paternidade paga para além do obrigatório	1
Seguro de saúde	3
Horários comprimidos	2

(Escala: 1 – Não existe, mas vejo utilidade; 2- Não existe e não vejo utilidade; 3- Existe e vejo utilidade; 4- Existe e não vejo utilidade)

Fonte: Elaboração própria

## **Capítulo 5. Análise e discussão de resultados**

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos tendo sido considerados os objetivos da presente dissertação.

### **5.1. Análise das correlações**

#### **5.1.1. Amostra A**

No que se refere aos antecedentes foram apuradas correlações entre as variáveis ‘características da hotelaria’, ‘práticas de apoio ao WLB’ e ‘apoio dos superiores, com cada uma das dimensões do WLB – ‘satisfação com o trabalho’, ‘integração’ e ‘conflito’.

No que se refere à percepção das características da hotelaria verifica-se que a associação mais significativa, embora moderada, é com a dimensão ‘conflito’ do WLB (0,523; sig. 0.000), sugerindo que os trabalhadores que percecionam as características da hotelaria como desfavoráveis apresentam maiores níveis de conflito, ou o inverso. As práticas de apoio ao WLB parecem ter maior impacto na variável ‘integração’ (0,766; sig. 0.000) do que nas outras dimensões do WLB estudadas. Já o apoio dos superiores está mais associado com a satisfação com o trabalho (0,628; sig. 0.000), embora moderadamente, sugerindo que mais apoio dos superiores conduz a maiores níveis de satisfação com o trabalho.

No que se refere à associação entre as dimensões do WLB e os consequentes organizacionais, é de realçar que a dimensão ‘conflito’ é a única com associação significativa com o absentismo, embora fraca (0,309; sig. 0.006). De acordo com este resultado, níveis de conflito superiores estão associados a níveis de absentismo mais elevados. Por outro lado, maiores níveis de satisfação no trabalho estão associados a menor intenção de sair da empresa (-0,382; sig. 0.000), embora esta associação seja fraca, e a maiores níveis de comprometimento para com a empresa (0,670; sig. 0.000).

Um resultado menos esperado é, no entanto, a associação negativa, embora fraca, entre a dimensão do WLB ‘satisfação com o trabalho’ e a produtividade (-0.258; sig. 0.016), sugerindo que os trabalhadores que se encontram mais satisfeitos com o trabalho apresentam menores níveis de produtividade ou que indivíduos com maiores níveis de produtividade se encontrem menos satisfeitos com o trabalho, talvez pelo esforço que este exige.

Em termos de consequentes individuais, verifica-se que o coeficiente, mais forte e positivo de todas as correlações estudadas, se refere à associação entre a dimensão ‘conflito’ do WLB e os



consequentes individuais (0,812; sig. 0.001), sugerindo que trabalhadores com níveis mais elevados de conflito apresentam mais problemas de saúde.

### **5.1.2. Amostra B**

No caso desta amostra, as práticas de apoio ao WLB apenas têm impacto significativo, embora fraco, na variável ‘integração’ (0,479; sig. 0.009). Já o apoio dos superiores está mais associado com a satisfação com o trabalho (0,511; sig. 0.005), embora moderadamente, sugerindo que também neste caso mais apoio dos superiores conduz a maiores níveis de satisfação com o trabalho.

No que se refere à associação entre as dimensões do WLB e os consequentes organizacionais, é de realçar que a dimensão ‘satisfação com o trabalho’ apresenta a associação mais forte com a produtividade (-0,607 sig. 0.000), e a segunda mais forte com o absentismo (-0,506 sig. 0.000), embora ambas moderadas. De acordo com este resultado, níveis de satisfação com o trabalho superiores aparentam conduzir a menores níveis de absentismo mas também a menores níveis de produtividade. Por outro lado, maiores níveis de conflito conduzem a maior intenção de sair do sector (0,439; sig. 0.015) e a menores níveis de comprometimento para com a empresa (-0,411; sig. 0.024), embora estas associações sejam fracas.

Relativamente aos consequentes individuais, verifica-se uma associação negativa mas fraca entre a dimensão ‘satisfação com o trabalho’ do WLB e os consequentes individuais (-0,419; sig. 0.021), sugerindo que trabalhadores com níveis mais elevados de satisfação com o trabalho apresentam menos problemas de saúde.

No caso desta amostra, o coeficiente mais forte positivo corresponde à associação entre conflito e produtividade (0,550; sig. 0.002) e a correlação mais forte negativa encontra-se entre a satisfação para com o trabalho e a produtividade (-0,607; sig. 0.000). O facto de a produtividade ser comum às duas dimensões opostas do WLB parece sugerir que quando o indivíduo é mais produtivo no seu trabalho se torna menos presente na sua vida pessoal aumentando assim o conflito e diminuindo a satisfação.

### **5.1.3. Comparação entre amostras**

Quando analisada a dimensão WLB ‘Satisfação para com o trabalho’ na amostra A, existem correlações negativas com os consequentes organizacionais intenção de sair do sector e

produtividade, e com os consequentes individuais, sendo a correlação mais forte positiva com o comprometimento para com a organização. Na amostra B, a mesma dimensão ‘Satisfação com o trabalho’ apresenta associações negativas com absentismo, intenção de sair e produtividade, bem como com os consequentes individuais. As correlações mais fortes positivas encontram-se com o apoio dos superiores. As práticas de promoção do WLB existentes na empresa a que corresponde a amostra B poderão estar a diminuir a intenção de sair e os consequentes individuais para um mesmo nível de satisfação.

Particularizando a dimensão integração, foram detectadas correlações negativas na amostra A com a variável ‘percepção das características da hotelaria’ ao nível dos antecedentes e com os consequentes individuais. Na amostra B encontra-se associação negativa com o absentismo, , ao nível dos consequentes organizacionais, , Para as duas amostras, a associação mais forte positiva desta variável é com as medidas de apoio ao WLB e com mais força no caso da amostra A, sugerindo que as práticas implementadas pela empresa da amostra B podem não estar a ser avaliadas como muito úteis pelos trabalhadores para facilitar a integração entre as duas esferas da vida.

Por último a dimensão conflito apresenta para a amostra A uma associação negativa com apoio dos superiores e com as medidas de apoio ao WLB, nos antecedentes, e com o comprometimento nos consequentes. Para a amostra B existe associação negativa com o apoio dos superiores em termos de antecedentes e com o comprometimento, em termos dos consequentes.

## **5.2. Análise dos resultados associados às práticas**

No que concerne as práticas de apoio ao WLB, a Tabela 25 e a Tabela 26, para a amostra A e B respectivamente, mostram a moda de resposta relativamente às várias medidas de apoio ao WLB. No caso da amostra A, a maioria das respostas centra-se na opção “não existe mas vejo utilidade” (com frequência de 45,1%) enquanto na amostra B é claro o desconhecimento das políticas existentes (23,56%) ainda que a maioria dos respondentes (35,4%) reconheça a existência e utilidade das mesmas. É possível aferir que numa empresa que possui diversas destas políticas implementadas, existe uma deficiente comunicação interna das mesmas. Para a amostra A a falta das medidas de apoio ao WLB é referenciada como frequente nos questionários.

Com efeito, as medidas cuja percepção de utilidade por parte dos indivíduos é maior e a sua existência é praticamente nula são o apoio ao estudo (financeiro - com frequência de 10,9% na amostra A e 13,9% na amostra B - e a redução de horas de trabalho para o efeito – com frequência de 9,1% na amostra A e 9,9% na amostra B) e o apoio à educação dos filhos (com frequência de 9,9% na amostra A e 8,9% na amostra B).

Relativamente à questão de resposta aberta acerca das medidas que os respondentes gostariam de ver implementadas destacam-se as seguintes sugestões: ajuste de carga horária para trabalhadores que tenham filhos com menos de 3 anos e em período de férias escolares, uma folga extra por mês, aumento da formação, aumento da sensibilização e das oportunidades para que os trabalhadores possam ter vida pessoal; proporcionar um ambiente mais familiar; redução do número de horas semanais, realização de eventos conjuntos com a família, melhoria da gestão; horários flexíveis; dispensa de uma tarde por mês por motivos pessoais; diminuição dos horários repartidos; recompensar horas extra; horários afixados com maior antecedência; cumprimento dos horários estabelecidos; seguros de saúde; oferta de benefícios do hotel para usufruto dos trabalhadores (creche, ginásio); maior apoio ao conceito trabalhador-estudante; prémios por objectivos; reconhecimento pela dedicação e objectivos atingidos; promoção de acordo com as competências; investimento nas infra-estruturas para o *staff*; actividades de *team building*; possibilidade de ter folgas aos fins de semana.

**Tabela 25: Frequências das práticas e medidas de suporte ao WLB – Amostra A**

	Desconhece a existência	Não existe, mas vejo utilidade	Não existe e não vejo utilidade	Existe e vejo utilidade	Existe e não vejo utilidade	Missing
Licença sem vencimento motivos pessoais	20	23	16	23	5	0
Trabalho <i>part-time</i> por motivos familiares	7	30	15	32	3	0
Trabalho <i>part-time</i> por motivos pessoais	8	31	18	28	2	0
Teletrabalho	12	32	29	13	1	0
Trabalho a partir de casa	7	31	26	22	1	0
Horário flexível	1	24	5	55	2	0
Eventos da empresa para a família	3	36	11	34	3	0
Apoio ao estudo (financeiro)	3	64	0	14	0	0
Apoio ao estudo ( <i>time off</i> )	10	53	2	22	0	0
Apoio à educação dos filhos	11	58	4	4	14	0
Licença com vencimento por motivos pessoais	14	43	12	11	1	0
<i>Time off</i> para eventos pessoais	12	45	21	9	0	0
Licença maternidade / paternidade paga para além do obrigatório	13	53	5	15	1	0
Seguro de saúde	6	29	0	52	0	0
Horário comprimido	11	33	21	19	3	0
Frequência de resposta %	10,6%	45,1%	14,3%	27,2%	2,8%	0%

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 26: Frequências e médias das práticas e medidas de suporte ao WLB – Amostra B**

	Desconhece a existência	Não existe, mas vejo utilidade	Não existe e não vejo utilidade	Existe e vejo utilidade	Existe e não vejo utilidade	Missing
Licença sem vencimento motivos pessoais	10	6	3	9	1	1
Trabalho <i>part-time</i> por motivos familiares	8	5	2	14	0	1
Trabalho <i>part-time</i> por motivos pessoais	7	7	7	5	0	1
Teletrabalho	10	7	7	5	5	1
Trabalho a partir de casa	5	7	8	9	0	1
Horário flexível	2	1	0	26	0	1
Eventos da empresa para a família	2	1	0	26	0	1
Apoio ao estudo (financeiro)	6	14	3	6	0	1
Apoio ao estudo ( <i>time off</i> )	8	10	4	7	0	1
Apoio à educação dos filhos	9	9	1	9	1	1
Licença com vencimento por motivos pessoais	11	8	6	4	0	1
<i>Time off</i> para eventos pessoais	10	2	6	10	1	1
Licença maternidade / paternidade paga para além do obrigatório	9	12	5	3	0	1
Seguro de saúde	3	7	1	16	2	1
Horários comprimidos	6	5	7	11	0	1
Frequência de respostas %	23,5%	22,3%	13,3%	35,4%	2,2%	3,3%

Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Análise por grupos sociodemográficos

No que se concerne à média obtida nas variáveis sócio demográficas para a caracterização individual e profissional dos indivíduos (Apêndice 3 e Apêndice 4), nas Tabela 27 e Tabela 28 encontram-se os grupos que apresentam maiores e menores níveis de WLB, para a Amostra A e B respetivamente. Note-se que no caso de só existir um indivíduo num determinado grupo, esse foi colocado com o grupo que se seguia. De realçar que existiram alguns valores iguais, casos onde também se encontram dois grupos na mesma dimensão.

Importa destacar que para cada uma das dimensões de WLB os resultados obtidos são bastante diferentes, sendo que o mesmo grupo não tem o mesmo comportamento perante todas as variáveis.

**Tabela 27: Níveis de WLB por grupos sociodemográficos – amostra A**

WLB	Conflito		Integração		Job satisfaction	
	Maior	Menor	Maior	Menor	Maior	Menor
<b>Idade</b>	>55	35-44	>55	25-34	>55	25-34
<b>Sexo</b>	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
<b>Habilitações</b>	Mestrado	Secundário	1º Ciclo	3º Ciclo	Doutoramento/ Pós doutoramento	Bacharelato/ Formação não superior nível IV
<b>Agregado familiar</b>	Casal com filhos e ascendentes	Sozinho	Casal com filhos e ascendentes	Casal	Casal com filhos e ascendentes	Casal com filhos
<b>Número de dependentes</b>	4	3	3	4	2	3
<b>Função</b>	Director	Operacional	Director	Técnico	Director	Operacional
<b>Departamento</b>	Comercial e Marketing	<i>F&amp;B</i>	Comercial e Marketing	Manutenção e alojamento	Direcção	Alojamento
<b>Situação profissional</b>	Contratado sem termo em regime parcial	Contratado a termo em regime parcial	Contratado sem termo em regime parcial	Desempregado	Contratado sem termo a tempo inteiro	Desempregado

Fonte: Elaboração própria

No caso da amostra A, a análise permite identificar diferenças evidentes entre os géneros e entre escalões etários, diferenças entre os empregados com cargo de direcção e os restantes, e entre os contratados sem termo e os trabalhadores com tipos de contrato ou desempregados.

No caso da amostra B, a análise permite identificar diferenças entre os géneros e entre escalões etários, diferenças entre os contratados sem termo e os trabalhadores com outros tipos de contrato, entre outras.

**Tabela 28: Níveis de WLB por grupos sociodemográficos – amostra B**

WLB	Conflito		Integração		Job satisfaction	
	Maior	Menor	Maior	Menor	Maior	Menor
<b>Idade</b>	45-54	25-34	45-54	25-34	45-54	25-34
<b>Sexo</b>	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
<b>Habilitações</b>	2º Ciclo	Mestrado e Licenciatura	Mestrado e 2º ciclo	3º Ciclo	Bacharelato / Formação não superior de nível IV	3º Ciclo
<b>Agregado familiar</b>	Casal com filhos e ascendentes	Sozinho	Casal com filhos e ascendentes	Sozinho com filhos e casal	Sozinho com filhos e sozinho	Casal com filhos e ascendentes
<b>Número de dependentes</b>	4, 3, 0, 2	1	3, 4 e 2	0 e 1	0, 3, 4 e 2	1
<b>Função</b>	Director	Gestor	Operacional	Gestor	Director	Gestor
<b>Departamento</b>	Manutenção e F&B	Alojamento	Alojamento	Manutenção e F&B	Manutenção e Alojamento	F & B
<b>Situação profissional</b>	Contratado sem termo a tempo inteiro	Contratado a termo a tempo inteiro	Contratado a termo a tempo inteiro	Contratado sem termo em regime parcial	Contratado a termo a tempo inteiro	Contratado sem termo em regime parcial

Fonte: Elaboração própria

## 5.4. Verificação das hipóteses

**H1. Os fatores individuais estão associados ao WLB na hotelaria, da seguinte forma:**

**H1a) As pessoas dos escalões etários mais baixos apresentam um nível de WLB mais elevado**

Os indivíduos mais velhos com idades superiores a 55 anos, no caso da amostra A, e com idades compreendidas entre os 45 e os 54, no caso da amostra B, são os que apresentam maiores níveis de WLB, pelo menos nas dimensões de satisfação e de integração. Assim, contrariamente ao que seria expectado, os indivíduos pertencentes a escalões etários menores não apresentam maiores níveis de WLB, sendo este resultado consensual entre as duas amostras, rejeitando-se esta sub-hipótese. Tal pode ser justificado, pelo facto dos indivíduos com mais idade possuírem

também mais maturidade para saber gerir as dimensões pessoais, experiência de vida que os mais jovens não possuem.

#### **H1b) As mulheres tendem a apresentar menores níveis de WLB**

As mulheres apresentam menores níveis de WLB na dimensão conflito enquanto os homens apresentam maiores níveis de WLB nas dimensões integração e satisfação para com o trabalho, na amostra A. No caso da amostra B, os resultados são semelhantes. Assim, esta sub-hipótese não é rejeitada.

#### **H1c) As pessoas com um nível de escolaridade menor apresentam menores níveis de WLB**

Os resultados não são consistentes com esta hipótese na amostra A, exceto para a dimensão de satisfação. Já na amostra B encontra-se menor WLB em níveis mais baixos de escolaridade, o que poderá sugerir que os trabalhadores com maior nível de escolaridade terão maior conhecimento/acesso às práticas de apoio implementadas pela empresa. Em função dos resultados da amostra A, rejeita-se esta sub-hipótese.

#### **H1d) Indivíduos de níveis hierárquicos superiores apresentam menores níveis de WLB**

Contrariamente ao previsto, na amostra A são os directores que apresentam melhores níveis de WLB nas dimensões integração e satisfação, só na variável conflito tal não acontece. No caso da amostra B, os resultados não são homogéneos entre as dimensões do WLB no que se refere ao nível funcional. Assim, rejeita-se a sub-hipótese.

#### **H1e) O tipo de contrato atual está associado ao WLB na medida em que os trabalhadores temporários apresentam níveis de WLB mais elevados do que os trabalhadores permanentes**

Contrariamente ao previsto por McNamara et al. (2011) os trabalhadores temporários não apresentam melhores níveis de WLB. São os trabalhadores com contrato sem termo que têm melhores níveis de WLB nas dimensões integração e nível de satisfação, na amostra A; enquanto na Amostra B são os contratados a termo a tempo inteiro que tem melhores níveis de WLB. Rejeita-se por isso esta sub-hipótese.

Em síntese, no caso da H1 ela é apenas parcialmente confirmada, já que dos fatores individuais estudados, apenas o género parece explicar diferenças no WLB na hotelaria.



**H2. Os fatores sociais estão associados ao WLB na hotelaria da seguinte forma:**

**H2a) Existem diferenças nos níveis de WLB em função do tipo de agregado familiar**

Esta sub-hipótese não é rejeitada, já que na amostra A o agregado “casal com filhos e ascendentes” é aquele que apresenta melhores valores de WLB nas variáveis integração e satisfação com o trabalho e também maiores níveis de conflito. Já na Amostra B, o agregado “casal com filhos e ascendentes” é aquele que apresenta menores valores de WLB nas variáveis conflito e satisfação com o trabalho e os melhores em termos de integração.

**H2b) Quanto maior é o número de dependentes, menor são os níveis da dimensão conflito do WLB**

Para a Amostra A os indivíduos com maior número de dependentes são os que apresentam maiores níveis de WLB mas as diferenças no número de dependentes não serão significativas. Para a Amostra B os resultados são mais inconclusivos, pelos que se rejeita esta sub-hipótese.

Em suma, a H2 é parcialmente confirmada.

**H3. Os fatores organizacionais estão associados ao WLB na hotelaria da seguinte forma:**

**H3a) Os trabalhadores que percebem negativamente as características do trabalho em hotelaria apresentam menores níveis de WLB**

Na amostra A a percepção das características da hotelaria apresenta associações negativas com a integração e positiva com a dimensão conflito. Pode concluir-se que quanto mais pronunciada é a percepção das características consideradas negativas do sector, maior é o conflito e menor é a integração entre as várias dimensões pessoais e laborais do individuo. Desta forma, para a amostra A, o previsto por Mulvaney et al. (2007) e Deerry e Jago (2009) de que as características do setor têm influência na existência de WLB, pode ser confirmado parcialmente, pois a dimensão satisfação no trabalho não pôde ser analisado nesta amostra. A amostra B não pode ser considerada para esta variável, pois as respetivas correlações não tinham significância estatística.

**H3b) O apoio dos colegas e supervisores está positivamente associado ao nível de WLB**

O apoio dos colegas e dos supervisores apresenta correlações positivas com as dimensões integração e satisfação com o trabalho e correlação negativa com o conflito, na amostra A. De realçar que o coeficiente mais forte positivo se encontra para com a satisfação para com o

trabalho, tal pode ser justificado pelo facto de maior apoio se traduzir num ambiente laboral mais saudável. No caso da amostra B os resultados são similares. Assim, aceita-se esta sub-hipótese, pelo que o resultado é congruente com Blomme et al. (2010) e Waumsley et al. (2010).

Assim, a H3 é parcialmente confirmada.

#### **H4. O uso de programas de apoio ao WLB está associado a níveis de WLB mais elevados**

O uso de programas de apoio ao WLB na amostra A apresenta correlações positivas com as dimensões integração e satisfação com trabalho e uma correlação negativa com o conflito. Além disso apresenta também, uma maioria de indivíduos que reconhecem a utilidade e a vontade de ter medidas e programas de apoio ao WLB nas suas organizações. A amostra B na dimensão estatisticamente significativa (integração) apresenta o mesmo comportamento. Pelo que é possível aceitar esta hipótese, confirmando-se o previsto por Deery et al. (2008) e Haddon e Hede (2009).

#### **H5. O nível de WLB está associado a consequentes organizacionais, da seguinte forma:**

##### **H5a) O nível de WLB está negativamente associado com a intenção de sair**

A intenção de sair, em ambas as amostras, apresenta valores negativos para com a satisfação com o trabalho e positivos para com o conflito. No que se concerne com a dimensão integração as correlações não são estatisticamente significativas em ambas as amostras. Assim, a intenção de sair, tal como o concluído por Deery et al. (2008) e Lawson et al. (2012), relaciona-se com o WLB, na medida em a intenção abandonar o sector é tanto maior quanto menor for o WLB, como tal, esta hipótese é aceite para as dimensões satisfação e conflito do WLB.

##### **H5b) O nível de WLB está negativamente associado ao nível de absentismo**

Segundo Pedersen e Lewis (2012) e Derry e Jago (2009) o WLB tem influência no absentismo como consequente organizacional. Os resultados da amostra A não são estatisticamente significativos. A amostra B apresenta uma correlação negativa entre as dimensões satisfação e integração com o absentismo. Assim aceita-se parcialmente esta sub-hipótese.

##### **H5c) O nível de WLB está positivamente associado à produtividade dos indivíduos**

Segundo os dados apurados por Mulvaney et al. (2007) e por Karatepe e Magaji (2008), a produtividade tem uma relação positiva com o WLB. Os resultados implicam a rejeição desta

sub-hipótese já que a produtividade está positivamente associada com os níveis de conflito em ambas as hipóteses.

**H5d) O nível de WLB está positivamente associado ao nível de compromisso dos indivíduos com a organização**

Pedersen e Lewis (2012) e Derry e Jago (2009) previram nas suas investigações que o WLB tem impacto no comprometimento dos indivíduos. Os resultados deste estudo vão no mesmo sentido, permitindo aceitar parcialmente esta sub-hipótese. Na amostra A confirmam-se correlações positivas entre as dimensões satisfação para com o trabalho e integração com o compromisso e negativa para o conflito. Para a amostra B, apenas pode ser analisada a dimensão conflito, obtendo-se uma correlação negativa que confirma a influência no compromisso para esta dimensão.

Em suma, a H5 é parcialmente confirmada.

**H6. O nível de WLB está associado a consequentes individuais, na medida em que trabalhadores com menores níveis de WLB apresentam mais frequentemente problemas de saúde**

Os consequentes individuais caracterizados pela saúde, distúrbios psicossociais, desgaste físico e psicológico são influenciados pelo WLB, segundo Waumsley et al. (2010), Mulvaney et al. (2007) e Deery et al. (2008). Os resultados permitem aceitar esta hipótese para a amostra A em todas as dimensões do WLB. Para a amostra B, esta hipótese é confirmada na dimensão satisfação com o trabalho. As correlações com as dimensões conflito e integração são estatisticamente não significativas.

Deste modo, para ambas as amostras, aceitam-se as seguintes sub-hipóteses:

- Antecedentes:
  - H1b - As mulheres tendem a apresentar menores níveis de WLB;
  - H2a - Existem diferenças nos níveis de WLB em função do tipo de agregado familiar;
  - H3b – O apoio dos superiores promove níveis de WLB superiores;
  - H4 – O uso de práticas de apoio ao WLB está positivamente associado a maiores níveis de WLB.
- Consequentes:
  - H5a - O nível de WLB está negativamente associado com a intenção de sair;

- H5b - O nível de WLB está negativamente associado ao nível de absentismo;
- H5d - O nível de WLB está positivamente associado ao nível de compromisso dos indivíduos com a organização;
- H6 - O nível de WLB está associado a consequências individuais, na medida em que trabalhadores com menores níveis de WLB apresentam mais frequentemente problemas de saúde.

## **Capítulo 6. Conclusões, limitações e recomendações para futuras investigações**

Este capítulo pretende apresentar as principais conclusões e suas implicações práticas, bem como as limitações e as sugestões para próximos trabalhos. O objetivo geral desta dissertação era o de estudar a percepção dos trabalhadores relativamente à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal no equilíbrio das suas relações pessoais afetivas. Desta forma, foram criados quatro objectivos específicos que foram suportados pela análise da literatura existente, o modelo conceptual desenvolvido, os dados recolhidos através do questionário e a análise de dados realizada.

A partir do modelo conceptual foram enunciadas seis hipóteses principais desdobradas em quinze hipóteses das quais oito foram aceites para ambas as amostras. Em função destes resultados passamos a enunciar as principais conclusões.

### **6.1. Conclusões**

Um dos objetivos específicos da presente dissertação era o de *analisar de que forma o conceito work-life balance tem sido abordado na literatura*. O cumprimento deste objetivo baseou-se na revisão da literatura existente acerca do tema, recorrendo a diversos autores de forma a conseguir uma análise o mais abrangente possível.

O WLB é um conceito que tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos pela importância que o mesmo tem para os trabalhadores e por consequência para as organizações (Blomme et al., 2010). No entanto, apesar do mesmo ter começado a ser definido em 1993 ainda não foi encontrada uma definição que seja consensual na comunidade científica. Todavia destaca-se ponto comuns, tais como, a satisfação transversal a todas as dimensões da vida, o evitar de conflitos entre os papéis desempenhados nas várias esferas da sua vida; a tendência de se sentir realizado profissional e pessoalmente e a procura de relações pessoais e sociais estáveis e agradáveis. Por outro lado, o objetivo do balanço emocional, comportamental e de tempo entre o trabalho e as responsabilidades não laborais, não deixa de ser um factor com bastante relevância (Poulose e Sudarsan, 2014).

A percepção do indivíduo é por conseguinte um factor com importância significativa, pois cada indivíduo tem sua forma de encontrar o equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais. No entanto, as organizações têm cada vez mais poder sobre este equilíbrio e também mais vantagens em ter trabalhadores que o consigam alcançar, pois a percepção de bem-estar por

parte dos empregados está associada ao crescimento da empresa (Beauregard e Henry, 2009; Poulou e Sudarsan, 2014).

Como factores de influência no WLB foram enunciados três grupos de factores: os individuais, os organizacionais e os sociais, que são considerados os antecedentes que podem potenciar ou dificultar a existência de WLB. Quanto aos consequentes do nível de WLB, que tanto podem ser positivos como negativos, referem-se tanto ao indivíduo como à organização. Desta forma, neste estudo consideram-se consequentes de duas categorias: individuais e organizacionais. As práticas de apoio ao WLB apresentam-se como fundamentais para o seu aumento, fazendo com que os indivíduos consigam com mais facilidade integrar as várias esferas da sua vida. Algumas das medidas avaliadas são, por exemplo, medidas de apoio ao estudo, e aos dependentes, as licenças sem e com vencimento, o teletrabalho, os horários flexíveis, os horários reduzidos e ainda os horários comprimidos. Estas e outras medidas poderão trazer benefícios imediatos para o trabalhador mas as vantagens para a organização assume-se também como bastante significativas na medida em que lhe proporciona colaboradores mais empenhados, motivados e comprometidos com a cultura da empresa (Beauregard e Henry, 2009; Blomme et. al., 2010).

O segundo objetivo específico consistia em *analisar as características do trabalho na hotelaria que influenciam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional*. A hotelaria caracteriza-se por longas horas de trabalho imprevisíveis, inúmeras deslocações, trabalho por turnos, número de horas semanais, horas extra, expectativas elevadas, trabalho emocional, stress, insegurança no emprego, trabalhos temporários, pressões de prazos/tempo, pelos sacrifícios familiares e pessoais fazendo com que se considera como um sector pouco “*family-friendly*” (Blomme et al., 2010; Deery et. al., 2008).

No que concerne à percepção das características da hotelaria, no modelo concetual considerou-se que esta poderia ter um impacto negativo no WLB. Conclui-se que as características desfavoráveis do trabalho em hotelaria implicam a diminuição da integração e, sobretudo, potenciam o conflito entre as várias dimensões pessoais e laborais. As características da indústria avaliadas de forma menos positiva pelos respondentes foram o facto de o trabalho ser stressante e o excesso de horas extras imprevisíveis.

O terceiro objectivo visava *estudar a forma como os trabalhadores percecionam as práticas das empresas hoteleiras para apoiar o WLB*. Conclui-se que em geral as empresas hoteleiras representadas através da amostra A caracterizam-se, maioritariamente, pela não existência de medidas de apoio ao WLB embora os trabalhadores reconheçam a sua utilidade caso existissem. No que concerne a amostra B, apesar de corresponder a um grupo hoteleiro com diversas

práticas de apoio ao WLB, os empregados que responderam ao inquérito ainda que demonstrem a existência e utilidade destas práticas também mostram desconhecimento das mesmas, podendo-se por hipótese assumir a existência de uma falta de comunicação clara acerca das medidas, o que em parte inutiliza a existência das mesmas, conforme o previsto por Bardoel et al. (2009). Conclui-se também que a medida mais requisitada por parte dos trabalhadores é o apoio ao estudo (financeiro e pela redução das horas trabalhadas) e o apoio aos dependentes.

O quarto, e último objetivo, prendia-se com *identificar quais são os antecedentes com maior impacto para a manutenção do WLB, bem como os seus consequentes no caso de trabalhadores da hotelaria em Portugal*.

Com base nas amostras estudadas, conclui-se que o principal antecedente de natureza individual é o género, já que se verificou que as mulheres apresentam menores níveis de WLB. Justificando-se, eventualmente, tal facto com diferenças culturais entre o papel dos homens e das mulheres, em termos familiares, pessoais e laborais.

Quanto aos factores sociais, concluiu-se a importância do tipo de agregado familiar para os níveis de WLB já que os trabalhadores que se integram na categoria dos casais com filhos e ascendentes apresentam os melhores ou os piores níveis de WLB consoante a amostra. Admite-se que indivíduos com filhos, nalguns casos prefiram assumir funções com menores responsabilidades e por isso menos geradoras de conflito (amostra A), e noutros casos (amostra B) ao não se demitirem das suas responsabilidades encontrem mais conflito entre as esferas da sua vida e menor satisfação com o trabalho.

Em termos de antecedentes organizacionais, conclui-se que a percepção das características da hotelaria, é o antecedente mais relevante para o WLB, na medida em que os trabalhadores que percecionam negativamente as características do trabalho em hotelaria apresentam menores níveis de WLB.

Os consequentes do WLB foram divididos em organizacionais e individuais. Assim, nas amostras estudadas baixos níveis de WLB são negativos quer para a organização, em termos de intenção do trabalhador de abandonar a empresa e nível de absentismo, quer para o trabalhador, na medida em que trabalhadores com menores níveis de WLB apresentam mais frequentemente problemas de saúde. Por outro lado, concluiu-se também que níveis mais elevados de WLB são benéficos para empresa em termos dos níveis de compromisso dos trabalhadores.

O objectivo geral que se concretizava *em estudar a percepção dos trabalhadores relativamente à influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal no equilíbrio das suas relações pessoais afetivas*, fez-se cumprir através dos objetivos específicos supramencionados, concluindo-se que embora os trabalhadores tenham percepção das vantagens e da necessidade dessas medidas, têm preferências diversas quanto às mesmas. Também, quando realizada a comparação entre as duas amostras, pode concluir-se que para além da criação das medidas é necessário verificar se as mesmas se encontram adequadas ao público-alvo, comunica-las bem e apelar ao uso das mesmas. De forma generalizada, os resultados obtidos reforçam a necessidade de implementar estas medidas no sector hoteleiro.

Por conseguinte, a pergunta de partida para esta investigação que foi: *de que forma, na ótica dos trabalhadores, as práticas de Gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal influenciam o equilíbrio entre o trabalho e as relações pessoais afetivas?* pode ser respondida da seguinte forma: as práticas e medidas de apoio funcionam como facilitadores das relações pessoais o que diminui os conflitos sentidos por parte dos indivíduos, desde que as mesmas estejam adequadas às necessidades dos trabalhadores. As medidas de apoio ao WLB, desde que efetivamente utilizadas pelos trabalhadores, apresentam-se como sendo fundamentais para a manutenção da satisfação do indivíduo para com a sua vida, o seu trabalho, para a integração das várias dimensões da sua vida e evitar o conflito com implicações positivas para o indivíduo e para a organização.

## **6.2. Limitações**

A primeira limitação identificada nesta dissertação é o factor tempo, tal factor fez com que o estudo não pudesse ter a profundidade desejada, nomeadamente no que concerne ao aprofundamento do estudo das implicações directas de cada antecedente, consequente e de cada medida de apoio ao WLB. Teria sido importante a realização de entrevistas com trabalhadores e com gestores hoteleiros para aprofundar algumas das questões levantadas pelos inquéritos.

Por outro lado, a reduzida taxa de respostas ao questionário faz com que seja importante realçar que embora as amostras, em termos quantitativos, sejam representativas das respetivas populações, continuam a ser amostras pequenas e, por isso, mais susceptíveis a desvios. De qualquer forma o tipo de amostragem, por conveniência, limita a extrapolação para a população. Sendo, por isso, o número de respondentes aos inquéritos, uma das limitações deste estudo.

O tratamento estatístico utilizado, estudo correlacional, não permite estudar a direção da relação entre as duas variáveis, pelo que na maior parte dos casos as variáveis tratadas como



antecedentes (com base na revisão da literatura) podem ser na realidade consequências do nível do WLB. Por exemplo, menores níveis de WLB podem levar a que os trabalhadores percecionam mais negativamente as características do trabalho em hotelaria. Assim como, aspetos tratados como consequentes individuais, por ex. estado emocional, podem ser as causas dos níveis de WLB e não o inverso.

Outra das limitações encontradas foca-se com a reduzida literatura existente acerca do WLB e ainda menos são os artigos que se focam especificamente no caso de hotelaria. Tal facto torna-se por um lado justificativo da pertinência do estudo mas por outro, limita a discussão dos resultados e as conclusões retiradas.

### **6.3. Implicações práticas e sugestões para estudos futuros**

Os objetivos desta investigação procuravam dar resposta à problemática do WLB na hotelaria em Portugal na vertente associada às medidas de apoio ao WLB associando os antecedentes e consequentes do processo.

No entanto, tal como previsto por Deery et al. (2008) este assunto está ainda nos primórdios da investigação académica, sendo necessário apurar quais as estratégias que tem o impacto mais positivo no WLB, para que se facilite o trabalho das empresas na implementação de políticas que atenuem os impactos das características do sector. Sugere-se, por isso, que futuros estudos se foquem na investigação de um modelo que consiga através de determinadas medias prever o mínimo de conflito possível.

Por outro lado, seria igualmente útil conseguir uma amostra maior e mais representativa de hotéis que tem práticas e políticas implementadas de modo a conseguir perceber o que é que já está efetivamente a ser praticado em Portugal, tendo em conta que este continua a ser um tema que não sendo muito partilhado pelos hotéis torna difícil a troca de experiências a este nível.

Ainda que os antecedentes e os consequentes tenham sido estudados nesta investigação, sugere-se que próximos estudos nesta temática utilizem modelos estatísticos mais avançados para estudar as relações entre antecedentes, WLB e consequentes, com a introdução de eventuais variáveis moderadoras.

Para finalizar, neste estudo foi abordada a componente do indivíduo ainda que como muitas lacunas, Sugere-se que próximas investigações foquem a sua análise também na percepção das pessoas que têm relações pessoais, fora do contexto de trabalho, com os trabalhadores de

hotelaria de modo a perceber o impacto deste tipo de relações em função das peculiaridades da hotelaria.

Como referido no início as principais motivações do presente estudo estavam associadas ao número reduzido de estudos num setor que se apresentava com lacunas nesta área. Como implicações práticas do mesmo, espera-se conseguir pelo menos consciencializar e sensibilizar mais algumas organizações acerca desta problemática. Este estudo servirá, pelo menos, para alertar muitos gestores hoteleiros em Portugal para o potencial de vantagem competitiva que estarão a descurar, por não atenderem aos níveis de WLB nas suas empresas e não estudarem as práticas mais interessantes para mitigar os níveis tendencialmente baixos de WLB pelas características da indústria.

## **Bibliografia**

Allen T., Herst D., Bruck C., Sutton M. (2000) Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.

Andrade, M. P. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra*. 41- 53.

Bardoel, E., Cieri, H., Shea, T. (2009). Measuring the impact of Work-Life initiatives: the development of an organisational Work-life performance.

Baum, T. (2015). Human Resources in turismo: Still waiting for change? - A 2015 Reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.

Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human resource management review*, 9-22.

Blomme, R. J., Rheede, A. V., Tromp, D. M. (2010). Work-Family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 269–285.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional measure of Work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249 - 276.

Chinchilla Albiol, N., León Llorente, C. (2011). Diez años de conciliación en España (1999-2009). Madrid: Editorial Grupo 5.

Clark, S. C. (2000), “Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, *Human Relations*, 53, 747–770

Cullen, J., McLaughlin, A. (2006) What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work – life balance research project. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 510–516

Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., Grady, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career size. *European Management Journal*, 30, 111-120.

- Davies, R. (2013). Work-life balance - Measures to help reconcile work, private and family life. Retirado de Library of European Parliamente: [Http://www.library.ep.ec](http://www.library.ep.ec) a 05 de Março de 2015,
- Dawson, M., Abbott, J., Shoemaker, S. (2010). The hospitality culture scale: a measures organizational culture and personal attributes. *Internacional Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300.
- Deery, M., Jago, L. (2009). A framework for work – life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 97-108.
- Deery, M., Jago, L. (2014). Revisiting alent management, work-life balance and retention strategies, 27 (3), 453-467.
- Deery, M., Jago, L., Stewart, M. (2008). Where the Bloody Hell Are We? Work-Life Balance in Tourism Industry: A case study. *Cauthe 2008 Conference*, 1-13.
- Dex, S., Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19 (3), 627 - 637.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., Icenogle, M. L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184.
- Edwards, J. (2001), Uncertainty and the rise of work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family*, 63, 183-196.
- Fisher-McAuley G, Stanton J, Jolton J and Gavin J (2003), “Modelling the Relationship Between Work-Life Balance and Organisational Outcomes”, Paper Presented at the Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Orlando, April 12, 2003.
- Frone, M. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: the national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Guest, D.E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*. 41, 255-279.
- Gutek, B.A., Searle, S., Klepa, L., 1991. Rational versus gender role expectations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76, 560–568.

Hadon, B, Hede, Andrew. (2009). Work-Life Balance: In Search of Effective Strategies. Retirado de ANZAM 2009: <https://www.researchgate.net/publication/272623357> a 25 de Março de 2015

Higgins, J. M. (1994). The management challenge. Nova Iorque: Macmillan.

Hsieh, M. H., Pan, S. L., Setiono, R. (2004). Product -, corporate - , and country – image dimensions and purchase behavior: A multicountry analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 251–270.

Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D. and Bunzel, D. (2003), “Work-life Imbalance in the New Service Sector Economy”, *British Journal of Industrial Relations*, 41, 215-39.

INE. (2016). Quadros de Pessoal 2015. Retirado de Instituto Nacional de Estatísticas (INE ): <http://www.ine.pt> a 05 Janeiro de 2017.

Jansen, N W H, Kant, I J, Nijhuuis, F J N, Swaen, G M H, Kristensen, T S (2004) Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 30(2), 39-48.

Jones, F., Kinman, G., and Payne, N. (2006), “Work Stress and Health Behaviours: A work-life Balance Issue”, *Work-life Balance: A Psychological Perspective*, 185-215.

Karatepe, O. M. (2009). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion - Does Work Social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (6), 836 - 856.

Karatepe, O. M., Magaji, A. B. (2008). Work-family conflict and facilitation in hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (4), 395- 412.

Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: an assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536.

Klöpping, L. (2011). Work-Life Balance: GRIN Verlag.

Kofodimos, J. R. (1993), “Balancing Act”, San Francisco: Jossey-Bass. West Sussex, UK: Wiley

- Kossek, E. E., Young, W., Gash, D. C., Nichol, V. (1994). Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource information system. *Human Resources Management*, 33 (1), 135 - 159.
- Lawson, K. M., Davis, K. D., Crouter, A. C., O'Neil, J. W. (2012). Understanding Work family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 273 - 281.
- Lawson, K. M., Davis, K. D., Croute, A. C. (2013). Understanding work-family spillover in hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 273–281.
- Lero, D. S., Richardson, J., Korabik, K. (2009). Cost-Benefit Review of Work-Life Balance Practices. Canada: The Canadian Association of Administrators of Labour Legislation.
- Lockwood, N.R. (2003). Work-Life Balance: Challenges and Solutions, *SHRM Research Quarterly* No 2. Society for Human Resource Management, USA
- Loerch, K. J., Russell, J. E., Rush, M. C. (1989). The relationships among family domain variables and work–family conflict for men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 288–308.
- McNamara, M., Bohle, P., Quinlan, M. (2011). Precarious employment, working hours, work-life conflict and health hotel work. *Applied Ergonomics*, 42, 225 -232.
- Meyer, C. S., Mukerjee, S., Sestero, A. (2001). Work-life benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 28-44.
- Mukhtar, F. (2012). Work life balance and job satisfaction among faculty at Iowa State University. Iowa State University.
- Mulvaney, R. H., O'Neill, J. W., Cleveland, J. N., Crouter, A. C. (2007). A model of Work-family dynamics of hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34 (1), 66-87.
- Murphy, K. R., Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 148-155.
- Newman, M., Mathews, K. (1999). Federal Family-Friendly Workplace Policies: Barriers to Effective Implementation. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 3448.

OECD Better life. (2016). Retirado de OECD: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/> a 05 de Janeiro de 2016.

O'Neil, J. W. (2011). Using focus groups as a tool to develop a hospitalitywork-life research study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (6), 873- 885.

Osorio, D. B., Aguado, L. M., Villar, C. (2014). The impact pf family and Work-life balance policies on the performance of spanish companies. *Management*, 17 (4), 214-236.

Pedersen, V. B., Lewis, S. (2012). Flexible Friends? Flexible working time arrangements, blurred work-life boundaries and friendship. *Work, employment and society*, 26 (3), 464 - 480.

Pereira, A. (1999). SPSS Guia prático de utilização - Análise de dados para ciências sociais. Lisboa: Edições Sílabo.

Poulose, Shobitha, Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 01-17.

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva

Ranjan, T. R. (2013). Literature Review Report on “Work-Life Balance of Loco-Pilots (Railway Drivers) in India”. *European Journal of Business and Management*, 17-27.

Santos, Carla, (2007), Estatística Descritiva - Manual de Auto-aprendizagem, Lisboa, Edições Sílabo.

Singh, S. (2013). Work- Life Balance: A literature review. *Global Journal of Commerce and Management perspective*, 84-91.

Smith, J., Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psycchology*, 36 (1), 3-12.

Waumsley, J. A., Houston, D. M., Marks, G. (2010). What about us? Measuring the Wok-Life Balance of people who do not have children. *Review of European Studies*, 2 (2), 3-16

## Apêndices

### Apêndice 1: Questionário

#### Inquérito

Este questionário faz parte de um estudo sobre *Work-Life balance* (Equilíbrio entre vida laboral e pessoal) na Hotelaria em Portugal no âmbito de uma dissertação, do Mestrado em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Os dados individuais obtidos serão tratados de forma estritamente confidencial e serão agregados quando reportados.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicito que responda a todas as questões de acordo com a sua opinião e com a máxima sinceridade.

Desde já, muito agradeço o tempo e a atenção que disponibiliza para o preenchimento deste questionário.

0. (Pergunta de exclusão). Trabalha ou trabalhou nos últimos 12 meses no sector hoteleiro, pelo menos por um período superior a 3 meses?
- ☐ Sim
  - ☐ Não (Inquérito terminado)



1. Assinale a opção que melhor descreve o seu trabalho no setor hoteleiro, considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

	1- Discordo totalment e	2	3	4	5	6	7- Concordo totalmente	NS / NR
O meu trabalho coloca-me em situações que me perturbam emocionalmente.								
Penso em procurar trabalho noutra área.								
Sinto-me emocionalmente envolvido e comprometido com o meu trabalho e/ou empresa.								
O meu trabalho tem objetivos claros e concisos e compreendo o que me é pedido.								
Sinto-me motivado com o meu trabalho.								
Sinto que o meu trabalho é importante para os outros.								
Frequentemente tenho uma carga horária superior às previstas no contrato.								
Consigo moldar o meu horário consoante as minhas necessidades								
O conhecimento e competências usadas e adquiridas com o meu trabalho são transferíveis para outras áreas da minha vida.								
Sinto-me feliz com o meu trabalho								
Trabalhar em hotelaria é stressante								
Sinto-me satisfeito com o meu trabalho								
Preocupo-me com os impactos do trabalho na minha saúde								
Trago trabalho para casa todos os dias								
Sinto-me comprometido com o meu trabalho e/ou empresa.								

2. Consoante a importância relativa que atribui assinale considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (nada importante) e 7 (muito importante).

	1 - Muito importante	2	3	4	5	6	7 – Nada importante	NS/ NR
Família								
Relações entre amigos								
Período/atividades de relaxamento								
Atividades com a comunidade (ex. voluntariado)								
Religião								
Salário acima da média								
Ser promovido								
Ser bem-sucedido a nível profissional								
Escolaridade/Formação								

3. Assinale de acordo com a frequência que sente os seguintes comportamentos devido à sua atividade profissional considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (Nunca) e 7 (frequentemente)

	1 - Nunca	2	3	4	5	6	7 – Sempre	NS/ NR
Dificuldades de socialização								
Diminuição da produtividade								
Distúrbios fisiológicos								
Absentismo								
Diminuição da dedicação para com a organização								
Distúrbios psicossociais								
Insegurança no trabalho								
Problemas com o/a parceiro/a								
Diminuição da participação na vida familiar								
Insatisfação com a sua vida								
Cansaço físico								
Desgaste emocional								

4. Para cada uma das seguintes afirmações assinale a opção que melhor o descreve, considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

	1- Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo totalmente	NS/NR
Tenho tempo suficiente para a minha vida pessoal								
Considero que a minha empresa tem políticas e práticas que facilitam a integração da minha vida pessoal com a profissional								
O meu trabalho impede-me de usufruir da minha vida pessoal								
O facto de trabalhar em hotelaria afeta/afetou negativamente a minha decisão de constituir família								
Consigo integrar o trabalho com a minha vida pessoal								
Recusar de uma promoção ou transferência por motivos familiares ou pessoais teria impactos graves na minha carreira								
Recomendaria a um amigo que se candidatasse a um emprego no sector hoteleiro								
O trabalho por turnos facilita os encontros com os meus amigos e familiares								
Gosto de falar do meu trabalho aos que me são próximos.								
Ambiciono um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional								
Arranjar tempo para hobbies, lazer e ou manter relações pessoais é complicado por causa do trabalho								

5. Indica o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

	1 Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo totalmente	NS/ NR
Sinto conflitos entre o trabalho e a minha vida privada								
Sinto vontade de estar em dois sítios ao mesmo tempo								
Sinto que o meu trabalho me consome demasiada energia proporcionando um efeito negativo na minha vida privada								
Sinto que o meu trabalho me consome demasiado tempo proporcionando um efeito negativo na minha vida privada								
Sinto que o meu trabalho é um facilitador da minha vida pessoal.								
Os meus amigos e familiares dizem-me que trabalho demais								
Sinto que o meu trabalho me realiza a nível pessoal								
Sinto que a minha vida pessoal dificulta o meu trabalho								
Falto a muitos eventos sociais pessoais devido ao meu trabalho								
Consigo conciliar o meu horário de trabalho com a minha vida social								
A minha postura/comportamento no meu trabalho prejudica a minha vida pessoal								
Penso muitas vezes em faltar ao meu trabalho e aguardo impacientemente a hora de saída								
A maioria dos meus objetivos pessoais está centrada no meu trabalho								
Ter um bom dia de trabalho torna-me melhor companheiro na minha vida pessoal								
As minhas preocupações pessoais interferem negativamente com o meu trabalho								
Quando saio do trabalho, sinto-me tão exausto emocionalmente, que não consigo fazer coisas de que gosto								
O tempo que gasto com a minha família faz com que não possa estar no trabalho em atividades que poderiam contribuir para a minha promoção								
Falar com as pessoas que me são próximas ajudam-me a lidar com problemas no trabalho								
A minha vida pessoal ajuda-me a sentir relaxado e pronto para o dia seguinte								
A felicidade e o afeto que sinto na minha vida pessoal fazem com que seja mais produtivo no trabalho								
A minha família e amigos apoiam a minha carreira e incentivam-me								

6. Assinale a opção que considera mais apropriada considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

	1- Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo totalmente	NS/NR
O meu superior preocupa-se com os meus objetivos profissionais								
Os meus superiores reconhecem que os seus colaboradores têm família e vida fora do trabalho								
O meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus superiores.								
O meu superior preocupa-se com os meus objetivos pessoais								

7. Diga, por favor, em que medida está satisfeito ou insatisfeito com as seguintes variáveis, considerando a escala de 1 – 7, sendo o 1 (Bastante satisfeito) e 7 (bastante insatisfeito).

	1- Bastante satisfeito	2	3	4	5	6	7 - Bastante insatisfeito	NS/NR
Perspectivas de trabalho								
Condições físicas de trabalho								
Forma como as suas capacidades são usadas								
Apoio e cooperação entre os colegas e superiores								
Carga horária								
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional								
Oportunidades de formação								
Salário								
Com a sua vida pessoal de um modo geral								
Com o seu trabalho de um modo geral								

8. Considere as medidas que existem na sua empresa e classifique consoante a opção que melhor se enquadra.

	Existe e vejo utilidade	Existe e não vejo utilidade	Não existe, mas vejo utilidade	Não existe e não vejo utilidade	NS/NR
Licença sem vencimento por motivos pessoais					
Trabalho a tempo parcial por razões familiares					
Trabalho a tempo parcial por outras questões pessoais					
Teletrabalho					
Trabalho a partir de casa					
Horário Flexível					
Eventos na empresa com a família					
Apoio ao estudo – financeiro					
Apoio ao estudo – <i>time-off</i>					
Apoios à educação dos filhos					
Licença paga por motivos pessoais					
<i>Time-off</i> para assistir a eventos não profissionais					
Licença de maternidade/parentalidade paga para além do legalmente exigido					
Seguros de saúde					
<i>Job Sharing (40 horas de trabalho semanal divididas por dois colaboradores que ocupam a mesma função)</i>					
Horários comprimidos (40 horas de trabalho semanal divididas pelo mínimo de dias possíveis)					

- 8.1. Que medida gostaria que fosse implementada na sua empresa que proporcionasse um maior equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional?

9. Se pudesse mudar uma coisa no seu trabalho o que seria?

Dados profissionais

10. Profissão:  
 11. Função:  
 12. Sector/departamento:

13. Estado profissional atual

- ☐ Contratado a termo em regime de tempo parcial
- ☐ Contrato sem termo em regime de tempo parcial
- ☐ Trabalhador temporário
- ☐ Desempregado
- ☐ Contratado a termo a tempo inteiro
- ☐ Contratado sem termo em regime de tempo parcial

14. Quantas horas trabalha por semana, incluindo o trabalho suplementar?

15. Quantas folgas semanais tem?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

16. As folgas são rotativas?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17. Quantos dias de folga num mês são ao fim-de-semana?

- ☐ 0
- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7-8

18. Diga, por favor há quanto tempo integra este sector?

19. Qual é o local do seu trabalho?

- ☐ Açores
- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo

- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Madeira

- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu

Branco

20. Tem intenção de sair do sector hoteleiro?

20.1. Se sim, dentro de quanto tempo (em meses)?

## Dados pessoais

## 21. Idade

- ☐ 18 – 24
- ☐ 25 – 34
- ☐ 35 – 44
- ☐ 45 – 54
- ☐ > 55

## 22. Sexo

- ☐
- Feminino
- ☐
- Masculino

## 23. Habilitações

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Inferior ao 1º Ciclo                           | <input type="checkbox"/> Bacharelato        |
| <input type="checkbox"/> 1º Ciclo do ensino básico                      | <input type="checkbox"/> Licenciatura       |
| <input type="checkbox"/> 2º Ciclo do ensino básico                      | <input type="checkbox"/> Mestrado           |
| <input type="checkbox"/> 3º Ciclo do ensino básico                      | <input type="checkbox"/> Doutoramento       |
| <input type="checkbox"/> Ensino Secundário                              | <input type="checkbox"/> Pós – doutoramento |
| <input type="checkbox"/> Ensino pós secundário não superior de nível IV |   |

24. Qual das seguintes opções melhor descreve o seu agregado familiar:

- ☐ Casal
- ☐ Casal com filhos
- ☐ Casal com ascendentes
- ☐ Casal com filhos e ascendentes
- ☐ Sozinho com filhos
- ☐ Sozinho
- ☐ Outra. Qual?

24.1. Qual é o número de dependentes (adultos e crianças) a seu cargo?

24.2. Quais as suas idades?

25. Qual é o local da sua residência?

- |                          |                |                          |                          |                  |
|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Açores         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Barto            |
| <input type="checkbox"/> | Aveiro         | arda                     | <input type="checkbox"/> | Santarém         |
| <input type="checkbox"/> | Beja           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Setúbal          |
| <input type="checkbox"/> | Braga          | iria                     | <input type="checkbox"/> | Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> | Bragança       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Vila Real        |
| <input type="checkbox"/> | Castelo Branco | boa                      | <input type="checkbox"/> | Viseu            |
| <input type="checkbox"/> | Coimbra        | <input type="checkbox"/> |                          | M                |
| <input type="checkbox"/> | Évora          | adeira                   |                          |                  |
| <input type="checkbox"/> | Faro           | <input type="checkbox"/> |                          | Po               |
|                          |                |                          |                          | rtalegre         |



Se estiver disponível para ser entrevistado de modo a dar seguimento a este inquérito e ao estudo em questão, por favor, deixe o seu e-mail: \_\_\_\_\_

Grata pelo tempo dispensado.

Com os melhores cumprimentos.

## Apêndice 2: Dados sociodemográficos e profissionais da Amostra A

Tabela A1: Estatísticas descritivas variáveis Função, Departamento e tipo de contrato

		Função	Departamento	Tipo de contrato
N	Valid	87	87	87
	Missing	0	0	0
Média		2,38	2,99	2,66
Mediana		2,00	2,00	3,00
Moda		3	2	1
Desvio Padrão		,751	1,926	1,598
Pressentis	25	2,00	1,00	1,00
	50	2,00	2,00	3,00
	75	3,00	5,00	3,00

Tabela A2: Frequências variável Função

		Frequência	%	% válida	% acumulada
Valid	Direcção	12	13,8	13,8	13,8
	Gestor	32	36,8	36,8	50,6
	Operacional	41	47,1	47,1	97,7
	Técnico	2	2,3	2,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A3: Frequências variável Departamento

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Alojamento	25	28,7	28,7	28,7
	F&B	27	31,0	31,0	59,8
	Manutenção	1	1,1	1,1	60,9
	Direcção	8	9,2	9,2	70,1
	Serviços gerais	10	11,5	11,5	81,6
	Comercial & Marketing	16	18,4	18,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A4: Frequências variável Tipo de contrato

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Contratado sem termo a tempo inteiro	32	36,8	36,8	36,8
	Contratado sem termo em regime parcial	6	6,9	6,9	43,7
	Contratado a termo a tempo inteiro	30	34,5	34,5	78,2
	Contratado a termo em regime parcial	5	5,7	5,7	83,9
	Trabalhador temporário	7	8,0	8,0	92,0
	Desempregado	7	8,0	8,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A5: Estatísticas descritivas variáveis Horas trabalhadas, Folgas semanais, rotativas, ao fim-de-semana

		Horas trabalhadas	Número de folgas semanais	Folgas rotativas	Folgas ao fim-de-semana
N	Valid	87	84	87	87
	Missing	0	3	0	0
Média		41,09	1,88	1,68	2,94
Mediana		43,00	2,00	2,00	3,00
Moda		40	2	2	5
Desvio Padrão		17,357	,476	,470	1,580
Pressentis	25	38,00	2,00	1,00	1,00
	50	43,00	2,00	2,00	3,00
	75	50,00	2,00	2,00	5,00

Tabela A6: Frequências variável número de folgas semanais

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	1	14	16,1	16,7	16,7
	2	67	77,0	79,8	96,4
	3	2	2,3	2,4	98,8
	Mais de 3	1	1,1	1,2	100,0
	Total	84	96,6	100,0	
Missing	0	2	2,3		
	9	1	1,1		
	Total	3	3,4		
Total		87	100,0		

Tabela A7: Frequências variável Folgas rotativas

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Sim	28	32,2	32,2	32,2
	Não	59	67,8	67,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A8: Frequências variável Folgas ao fim-de-semana

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	0	22	25,3	25,3	25,3
	1-2	18	20,7	20,7	46,0
	3-4	16	18,4	18,4	64,4
	5-6	5	5,7	5,7	70,1
	7-8	26	29,9	29,9	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A9: Estatísticas descritivas variáveis Tempo no sector, intenção em sair, dentro de quanto tempo

		Tempo no sector (em meses)	Intenção de sair	Dentro de quanto tempo (em meses)
N	Valid	87	87	26
	Missing	0	0	61
Média		83,11	1,70	17,42
Mediana		48,00	2,00	12,00
Moda		9	2	12
Desvio Padrão		100,012	,460	25,094
Pressentis	25	18,00	1,00	3,00
	50	48,00	2,00	12,00
	75	96,00	2,00	15,00

Tabela A10: Frequências variável Intenção de sair

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Sim	26	29,9	29,9	29,9
	Não	61	70,1	70,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A11: Frequências variável Dentro de quanto tempo

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	1	2	2,3	7,7	7,7
	2	2	2,3	7,7	15,4
	3	4	4,6	15,4	30,8
	6	1	1,1	3,8	34,6
	9	1	1,1	3,8	38,5
	12	10	11,5	38,5	76,9
	24	3	3,4	11,5	88,5
	48	1	1,1	3,8	92,3
	60	1	1,1	3,8	96,2
	120	1	1,1	3,8	100,0
	Total	26	29,9	100,0	
Missing	System	61	70,1		
Total		87	100,0		

Tabela A12: Estatísticas descritivas variáveis Distrito do local de trabalho, Idade, Género, Habilitações e distrito de residência

		Distrito do local de trabalho	Idade	Género	Habilitações	Distrito de residência
N	Valid	87	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0	0
Média		5,97	2,09	1,47	5,62	6,29
Mediana		6,00	2,00	1,00	6,00	6,00
Moda		6	2	1	6	6
Desvio Padrão		1,351	,996	,502	1,070	1,873
Pressentis	25	6,00	1,00	1,00	5,00	6,00
	50	6,00	2,00	1,00	6,00	6,00
	75	6,00	3,00	2,00	6,00	6,00

Tabela A13: Frequências variável Distrito do local de trabalho

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Açores	1	1,1	1,1	1,1
	Évora	2	2,3	2,3	3,4
	Faro	5	5,7	5,7	9,2
	Leiria	1	1,1	1,1	10,3
	Lisboa	74	85,1	85,1	95,4
	Porto	2	2,3	2,3	97,7
	Setúbal	1	1,1	1,1	98,9
	Beja	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A14: Frequências variável Idade

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	18- 14	29	33,3	33,3	33,3
	25-34	30	34,5	34,5	67,8
	35-44	20	23,0	23,0	90,8
	45 -54	7	8,0	8,0	98,9
	< 55	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A15: Frequências variável género

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Feminino	46	52,9	52,9	52,9
	Masculino	41	47,1	47,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A16: Frequências variável Habilitações

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	1º Ciclo	1	1,1	1,1	1,1
	3º Ciclo	1	1,1	1,1	2,3
	Secundário	13	14,9	14,9	17,2
	Bacharelato/ Formação não superior a IV	11	12,6	12,6	29,9
	Licenciatura	50	57,5	57,5	87,4
	Mestrado	10	11,5	11,5	98,9
	Doutoramento/ Pós-doutoramento	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A17: Frequências variável Distrito de residência

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Açores	1	1,1	1,1	1,1
	Castelo Branco	1	1,1	1,1	2,3
	Évora	1	1,1	1,1	3,4
	Faro	5	5,7	5,7	9,2
	Leiria	3	3,4	3,4	12,6
	Lisboa	65	74,7	74,7	87,4
	Portalegre	1	1,1	1,1	88,5
	Porto	2	2,3	2,3	90,8
	Setúbal	8	9,2	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A18: Estatísticas descritivas variáveis tipo de agregado familiar e número de dependentes

		Tipo de agregado familiar	Número de dependentes
N	Valid	87	87
	Missing	0	0
Média		4,53	,60
Mediana		5,00	,00
Moda		6	0
Pressentis	25	3,00	,00
	50	5,00	,00
	75	6,00	1,00

Tabela A19: Frequências variável Tipo de Agregado familiar

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Casal com filhos e ascendentes	2	2,3	2,3	2,3
	Casal com filhos	27	31,0	31,0	33,3
	Sozinho com filhos	8	9,2	9,2	42,5
	Casal	21	24,1	24,1	66,7
	Sozinho	29	33,3	33,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Tabela A20: Frequências variável Número de dependentes

	Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid 0	57	65,5	65,5	65,5
1	14	16,1	16,1	81,6
2	12	13,8	13,8	95,4
3	2	2,3	2,3	97,7
4	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Tabela A21: Frequências variável Idade dos dependentes

	Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	44	51%	51%	51%
1	5	11%	11%	11%
10	3	7%	7%	18%
16	4	9%	9%	27%
8	1	2%	2%	30%
12	5	11%	11%	41%
9	3	7%	7%	48%
5	2	5%	5%	52%
14	4	9%	9%	61%
17	1	2%	2%	64%
13	1	2%	2%	66%
6	1	2%	2%	68%
7	1	2%	2%	70%
17	2	5%	5%	75%
3	1	2%	2%	77%
2	1	2%	2%	80%
3	3	7%	7%	86%
11	2	5%	5%	91%
4	1	2%	2%	93%
66	1	2%	2%	95%
7	1	2%	2%	98%
80	1	2%	2%	100%
Total	87			

Média da idade dos dependentes: 12 anos



### Apêndice 3: Dados sócio-demográficos e profissionais da Amostra B

Tabela A1: Estatísticas descritivas variáveis Função, Departamento e tipo de contrato

		Função	Departamento	Tipo de contrato
N	Valid	17	12	28
	Missing	13	18	2
Média		1,88	1,92	1,82
Mediana		2,00	2,00	1,00
Moda		1	2	1
Pressentis	25	1,00	2,00	1,00
	50	2,00	2,00	1,00
	75	3,00	2,00	3,00

Tabela A2: Frequências variável Função

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Direcção	7	23,3	41,2	41,2
	Gestor	5	16,7	29,4	70,6
	Operacional	5	16,7	29,4	100,0
	Total	17	56,7	100,0	
Missing	9	13	43,3		
Total		30	100,0		

Tabela A3: Frequências variável Departamento

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Alojamento	2	6,7	16,7	16,7
	F&B	9	30,0	75,0	91,7
	Manutenção	1	3,3	8,3	100,0
	Total	12	40,0	100,0	
Missing	9	18	60,0		
Total		30	100,0		

Tabela A4: Frequências variável Tipo de contrato

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Contratado sem termo a tempo inteiro	15	50,0	53,6	53,6
	Contratado sem termo em regime parcial	3	10,0	10,7	64,3
	Contratado a termo a tempo inteiro	10	33,3	35,7	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	9	1	3,3		
	System	1	3,3		
	Total	2	6,7		
Total		30	100,0		

Tabela A5: Estatísticas descritivas variáveis horas trabalhadas, número de folgas semanais, folgas rotativas, folgas ao fim-de-semana

		Horas trabalhadas	Número de folgas semanais	Folgas rotativas	Folgas ao Fim-de-semana
N	Valid	30	30	30	29
	Missing	0	0	0	1
Média		42,23	2,00	1,77	3,93
Mediana		45,50	2,00	2,00	5,00
Moda		50	2	2	5
Desvio Padrão		14,857	,000	,430	1,280
Pressentis	25	40,00	2,00	1,75	3,00
	50	45,50	2,00	2,00	5,00
	75	50,00	2,00	2,00	5,00

Tabela A6: Frequências variável número de Folgas semanais

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	2	30	100,0	100,0	100,0

Tabela A7: Frequências variável Folgas rotativas

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Sim	7	23,3	23,3	23,3
	Não	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A8: Frequências variável Folgas ao fim-de-semana

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	0	1	3,3	3,4	3,4
	1-2	4	13,3	13,8	17,2
	3-4	6	20,0	20,7	37,9
	5-6	3	10,0	10,3	48,3
	7-8	15	50,0	51,7	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	9	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tabela A9: Estatísticas descritivas variáveis distrito do local de trabalho, tempo no sector, intenção de sair

		Distrito do local de trabalho	Tempo no sector em meses	Intenção de sair
N	Valid	25	30	30
	Missing	5	0	0
Média		6,00	144,77	2,03
Mediana		6,00	156,00	2,00
Moda		6	180	2
Pressentis	25	6,00	57,25	2,00
	50	6,00	156,00	2,00
	75	6,00	185,00	2,00

Tabela A10: Frequências variável Distrito do local de trabalho

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Lisboa	25	83,3	100,0	100,0
Missing	9	5	16,7		
Total		30	100,0		

Tabela A11: Frequências variável Intenção em sair

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Não	29	96,7	96,7	96,7
	Talvez	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A12: Estatísticas descritivas variáveis Idade, gênero, habilitações, distrito de residência

		Idade	Gênero	Habilitações	Distrito de residência
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Média		2,97	1,63	4,83	6,40
Mediana		3,00	2,00	5,00	6,00
Moda		3	2	6	6
Desvio Padrão		,850	,490	1,262	1,276
Pressentis	25	2,00	1,00	4,00	6,00
	50	3,00	2,00	5,00	6,00
	75	3,00	2,00	6,00	6,00

Tabela A13: Frequências variável Idade

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	25-34	9	30,0	30,0	30,0
	35-44	15	50,0	50,0	80,0
	45 -54	4	13,3	13,3	93,3
	< 55	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A14: Frequências variável Gênero

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Feminino	11	36,7	36,7	36,7
	Masculino	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A15: Frequências variável Habilitações

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	2º Ciclo	2	6,7	6,7	6,7
	3º Ciclo	1	3,3	3,3	10,0
	Secundário	10	33,3	33,3	43,3
	Bacharelato/ Formação não superior a IV	5	16,7	16,7	60,0
	Licenciatura	11	36,7	36,7	96,7
	Mestrado	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A16: Frequências variável Distrito de residência

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Lisboa	26	86,7	86,7	86,7
	Madeira	2	6,7	6,7	93,3
	Setúbal	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela A17: Frequências variável Tipo de agregado familiar, número de dependentes

		Tipo de agregado familiar	Número de dependentes
N	Valid	30	20
	Missing	0	10
Média		3,67	1,90
Mediana		3,00	2,00
Moda		3	2
Desvio padrão		1,322	1,252
Pressentis	25	3,00	1,00
	50	3,00	2,00
	75	5,00	2,00

Tabela A18: Frequências variável Tipo de Agregado familiar

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	Casal com filhos e ascendentes	2	6,7	6,7	6,7
	Casal com filhos	17	56,7	56,7	63,3
	Sozinho com filhos	1	3,3	3,3	66,7
	Casal	7	23,3	23,3	90,0
	Sozinho	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tabela 19: Frequências variável Número de dependentes

		Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	0	1	3,3	5,0	5,0
	1	6	20,0	30,0	35,0
	2	11	36,7	55,0	90,0
	4	1	3,3	5,0	95,0
	6	1	3,3	5,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Tabela A20: Frequências variável idade dos dependentes

	Frequência	%	% Válida	% acumulada
Valid	32	107%	107%	107%
1	3	9%	9%	9%
3	1	3%	3%	13%
13	1	3%	3%	16%
5	1	3%	3%	19%
14	4	13%	13%	31%
7	2	6%	6%	38%
21	1	3%	3%	41%
2	5	16%	16%	56%
33	1	3%	3%	59%
29	1	3%	3%	63%
20	1	3%	3%	66%
4	2	6%	6%	72%
6	4	13%	13%	84%
8	2	6%	6%	91%
9	2	6%	6%	97%
12	1	3%	3%	100%
Total	30			

Média da idade dos dependentes: 6 anos

## Apêndice 4: Média das dimensões sociodemográficas e profissionais nas dimensões WLB Amostra A

Tabela A1: Médias da variável idade nas dimensões de WLB

Idade	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
18-24	3,96	3,65	4,34	4,56
25-34	3,52	3,10	4,37	5,03
35 – 44	4,10	3,80	4,73	5,3
45 – 54	2,78	4,11	4,75	5,07
< 55	2,64	5,20	5,44	5

Tabela A2: Médias da variável género nas dimensões de WLB

Género	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Feminino	3,47	3,54	4,32	5,08
Masculino	4,01	3,69	4,66	4,79

Tabela 3: Médias da variável habilitações nas dimensões de WLB

Habilitações	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
1º Ciclo	6,09	4,75	4,44	4
2º Ciclo				
3º Ciclo	5,09	1	3,81	5,5
Secundário	6,33	4,15	4,95	4,92
Bacharelato/ Formação não superior a IV nível	3,25	3,03	4,11	4,73
Licenciatura	3,73	3,68	4,43	4,98
Mestrado	3,632	3,42	4,56	5
Doutoramento/ Pós- doutoramento	5,09	3	5,13	5,5

Tabela A4: Médias da variável tipo de agregado familiar nas dimensões de WLB

Tipo de agregado familiar	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Casal com filhos e ascendentes	2,68	4,6	5,32	5,5
Casal com filhos	3,09	3,95	4,76	5,5
Sozinho com filhos	3,96	3,54	4,48	4,94
Casal	3,61	3,38	4,63	3,21
Sozinho	4,41	3,42	3,48	2,53

Tabela A5: Médias da variável número de dependentes nas dimensões de WLB

Número de dependentes	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
0	3,85	3,55	4,40	4,80
1	3,58	3,41	4,48	4,96
2	3,2	4,14	4,94	5,58
3	5,14	4,48	3,94	3,75
4	3,05	2,9	4,82	6

Tabela A6: Médias da variável existência de medidas e programas de apoio ao WLB nas dimensões de WLB

	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Existência de Medidas, programas de apoio ao WLB	3,61	3,73	4,49	4,94

Tabela A7: Médias da variável função nas dimensões de WLB

Função	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Director	3,31	4,27	5,23	5,4167
Gestor	3,70	3,72	2,5	3,64
Operacional	3,90	3,36	2,47	2,64
Técnico	3,32	3,1	4,57	4,5

Tabela A8: Médias da variável departamento nas dimensões de WLB

Departamento	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Alojamento	3,77	3,06	4,12	4,82
F&B	4,12	3,81	4,63	4,61
Manutenção*	3,36	2,4	4,38	3,5
Direcção	3,60	4,84	5,23	5,25
Serviços gerais	3,47	3,88	4,38	4,8
Comercial e Marketing	3,26	3,94	4,53	5,72

\*é um caso isolado (apenas uma pessoa deste departamento respondeu)



Tabela A9: Médias da variável situação profissional nas dimensões de WLB

Situação profissional	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Contratado sem termo a tempo inteiro	3,75	3,86	4,85	5,23
Contratado sem termo em regime parcial	3,23	4,83	4,48	5
Contratado a termo a tempo inteiro	3,54	3,13	3,86	5,15
Contratado a termo em regime parcial	4,54	4,52	4,31	4,5
Trabalhador temporário	4,34	3,91	4,38	3,79
Desempregado	3,69	2,54	3,18	4,14

## Apêndice 4. Média das dimensões sociodemográficas e profissionais nas dimensões WLB Amostra B

Tabela A1: Médias da variável idade nas dimensões de WLB

Idade	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
18-24				
25-34	4,02	4,04	4,72	5,22
35 – 44	3,82	4,43	5,41	5,77
45 – 54	2,62	5,38	6,19	6,5
< 55	3,69	4,06	5,19	6

Tabela A2: Médias da variável género nas dimensões de WLB

Sexo	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Feminino	3,65	4,11	5	5,41
Masculino	3,74	5,59	5,46	5,79

Tabela A3: Médias da variável habilitações nas dimensões de WLB

Habilitações	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
1º Ciclo				
2º Ciclo	2,74	4,75	5,59	6,5
3º Ciclo	3,73	4,11	4,71	5
Secundário	3,71	4,56	5,03	5,55
Bacharelato/ Formação não superior a IV nível	3,66	4,44	6,62	5,6
Licenciatura	3,83	4,2	5,38	5,59
Mestrado*	4,73	4,8	5,25	6,5
Doutoramento/ Pós-doutoramento				

\*é um caso isolado (apenas uma pessoa desta amostra tem mestrado)

Tabela A4: Médias da variável tipo de agregado familiar nas dimensões de WLB

Agregado familiar	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Casal com filhos e ascendentes	2,92	4,7	5	5,75
Casal com filhos	3,57	4,51	5,37	5,71
Sozinho com filhos*	4,18	3,8	5,56	6
Casal	3,99	4,17	5,18	5,71
Sozinho	4,21	4,43	5,21	5

\*é um caso isolado (apenas uma pessoa desta amostra está inserido neste tipo de agregado)

Tabela A5: Médias da variável número de dependentes nas dimensões de WLB

Número de dependentes	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
0*	3,82	3,8	5,5	6
1	4	3,85	4,69	5,17
2	3,55	4,65	5,48	5,95
3*	3,18	5,6	6,38	6
4*	1,83	5,5	5,5	6

\*é um caso isolado

Tabela A6: Médias da variável existência de medidas e programas de apoio ao WLB nas dimensões de WLB

	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Existência de Medidas, programas e políticas de apoio ao WLB	3,59	5,11	5,45	4,26

Tabela A7: Médias da variável função nas dimensões de WLB

Função	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Director	3,14	4,29	5,47	6
Gestor	3,83	4,22	5,44	5,6
Operacional	3,82	4,58	5,06	5,6
Técnico				

Tabela A8: Médias da variável departamento nas dimensões de WLB

Departamento	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Alojamento	4,41	4,65	5,28	5,75
F&B	4,08	4,15	5,06	5,44
Manutenção*	3,73	4,5	5,35	6
Direcção				
Serviços gerais				
Comercial e Marketing				

\*é um caso isolado (apenas uma pessoa deste departamento respondeu)

Tabela A9: Médias da variável situação profissional nas dimensões de WLB

Situação profissional	Conflito	Integração	Job satisfaction	Life satisfaction
Contratado sem termo a tempo inteiro	3,65	4,25	5,54	6,03
Contratado sem termo em regime parcial	3,72	4,2	4,83	5
Contratado a termo a tempo inteiro	3,91	4,72	5,17	5,35
Contratado a termo em regime parcial				
Trabalhador temporário				
Desempregado				